

SKRIPSI

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PEGADAIAN (PERSERO) AREA MAKASSAR

**MUHAMMAD REZA PAHLEVI
A21112120**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2016**

SKRIPSI

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PEGADAIAN (PERSERO) AREA MAKASSAR

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

MUHAMMAD REZA PAHLEVI
A21112120



Kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2016**

SKRIPSI

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PEGADAIAN (PERSERO) AREA KOTA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

MUHAMMAD REZA PAHLEVI
A21112120

Makassar, 24 Agustus 2016

Pembimbing I


Prof. DR. Otto Randa Payangan, SE. M.Si
NIP.195808041987021001

Pembimbing II


DR. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr
NIP.196005031986012001

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin




DR. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr
NIP. 196005031986012001

SKRIPSI

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PEGADAIAN (PERSERO) AREA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

MUHAMMAD REZA PAHLEVI
A21112120

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi pada tanggal 24
Agustus 2016 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Otto Randa Payangan SE, M.Si	Ketua	1.....
2.	Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr	Sekretaris	2.....
3.	Dr. Musran Munizu, SE., M.Si	Anggota	3.....
4.	Dr. Hj. Wardhani Hakim, SE., M.Si	Anggota	4.....
5.	Drs. Armayah, M.Si	Anggota	5.....

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr
NIP. 196005031986012001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Reza Pahlevi

NIM : A211 12 120

Jurusan/Program Studi : Manajemen/Strata Satu FEB UNHAS

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PEGADAIAN (PERSERO) AREA MAKASSAR

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat pengetahuan karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Agustus 2016



Yang membuat pernyataan,

Muhammad Reza Pahlevi

PRAKATA



Segala Puji bagi Allah Subhanahu Wataala yang telah melimpahkan rahmat, taufiq serta hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan ini dengan baik sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian studi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terwujud jika hanya bertumpu pada kemampuan penulis sebagai manusia biasa yang penuh kekurangan akan tetapi karya ini dihasilkan atas bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada yang terhormat Ibu Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE.,M.Si. selaku Pembimbing I dan Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr. selaku Pembimbing II, atas bimbingannya dalam penyusunan skripsi ini.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya, tak lupa penulis sampaikan kepada :

1. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA. Rektor Universitas Hasanuddin, Selaku Pembina Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Bapak Prof. Dr. Gagaring Pagalung, SE.,Ak.,MS.,CA, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Dr. Musran Munizu, SE., M.Si, Ibu Dr. Wardhani Hakim, SE., M.Si dan Bapak Drs. Armayah, M.Si selaku panitia penilai dan Tim penguji Seminar Usulan Penelitian, dan Ujian Akhir S1.

4. Bapak/Ibu dosen pada Program Studi Manajemen yang banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis selama menempuh perkuliahan.
5. Bapak dan Ibuku serta adik yang tercinta yang tidak pernah lelah dalam mendorong ananda untuk menyelesaikan studi pada program studi Manajemen FEB Universitas Hasanuddin.
6. Seluruh rekan-rekan Mahasiswa angkatan 2012 pada program studi manajemen FEB Universitas Hasanuddin Makassar, semoga persahabatan dan tali silaturahmi kita tetap terjaga.

Semoga tesis ini bermanfaat bagi penulis dan setiap orang yang membacanya serta mudah-mudahan mendapat balasan pahala yang setimpal oleh Allah Subahanuwataala amin.

Makassar, Agustus 2016

Penulis,

Muhammad Reza Pahlevi

ABSTRAK

Muhammad Reza Pahlevi. Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pegadaian (Persero) Kota Makassar. (dibimbing oleh Otto Randa Payangan dan Nurdjanah Hamid)

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) Kota Makassar. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi. Sedangkan yang diambil sebagai variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada PT Pegadaian (Persero) Kota Makassar yang berjumlah 616 orang yang terdiri dari 5 orang karyawan pada kantor wilayah dan 611 karyawan pada kantor cabang. Besarnya sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 86 orang karyawan. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan metode non probability sampling kepada delapan puluh enam (86) responden. Untuk menguji hipotesis pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial digunakan uji F dan uji t dengan metode analisis regresi linier berganda (*Multiple Regression Analysis*).

Hasil penelitian membuktikan bahwa secara simultan faktor kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan. Daerah. Secara parsial faktor kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa 84,7 % variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel independen yaitu kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi, sedangkan sisanya sebesar 15,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti.

Kata kunci: Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi, Kinerja karyawan.

ABSTRACT

Muhammad Reza Pahlevi. Analysis of effect of Leadership, Organization Climate, and Motivation to Employee Performance at PT Pegadaian (Persero) Makassar. (Supervised by Otto Randa Payangan dan Nurdjanah Hamid)

This research aims to explain the influence of leadership, organization climate, and motivation on performance of the employees at PT Pegadaian (Persero) Makassar. The independent variables in this study are leadership, organization climate, and motivation. Variable being taken as the dependent variable in this study is employee performance.

The population in this study were employees at the PT Pegadaian (Persero) Makassar. Total employees at PT Pegadaian (Persero) Makassar are 616 employees. Sample was taken are 86 employees. Data was obtained from questionnaires are not randomized to 86 employees. To test hypothesis of the influence of leadership, organization climate and employee motivation on the employee performance partially and simultaneously was used t test and f test. Method of analysis was used in this research is multiple regression analysis.

This research proves that simultaneous factor of leadership, organization climate, and motivation have significant and positive effect on employee performance at PT Pegadaian (Persero) Makassar area. Partially factor of leadership, organization climate and motivation also have positive and significant effect on employees performance at PT Pegadaian (Persero) Makassar area. The result also show that 84.7% of the dependent variable, namely employee performance influenced by independent variable (leadership, organization climate, motivation), while 15.3% is influenced by other variables outside the variables being studied.

Key words: Leadership, Organization climate, Motivation, Employee performance

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Konsep Kinerja	10
2.1.1 Manfaat Manajemen Kinerja	12
2.1.2 Pengukuran Kinerja Pegawai	12
2.1.3 Indikator Kinerja Pegawai	14
2.1.4 Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja	17
2.2. Efektifitas Kepemimpinan Terhadap Kinerja	18
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan	18
2.1.2 Teori Kepemimpinan	20
2.1.3 Indikator Kepemimpinan	21
2.3. Efektifitas Iklim Organisasi terhadap Kinerja	22
2.3.1 Indikator-Indikator Iklim Organisasi	22
2.4. Efektifitas Motivasi Terhadap Kinerja	24
2.4.1 Pengertian Motivasi	24
2.4.2 Teori Motivasi	24
2.4.3 Tujuan Motivasi	27
2.5. Hasil Penelitian Terdahulu	28
2.6. Kerangka Konsep Penelitian	32
2.7. Hipotesis	32
BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1 Jenis Penelitian	34
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	34
3.3 Populasi dan Sampel	34
3.4 Jenis dan Sumber data	37
3.5 Metode Pengumpulan Data	37
3.6 Defenisi Operasional	38
3.7 Instrumen Penelitian	40
3.8 Teknik Analisa Data	41

3.8.1 Uji Kualitas Data	41
3.8.2 Uji Asumsi Klasik	42
3.8.3 Statistik Deskriptif	44
3.8.4 Uji Hipotesis	45
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	48
4.1 Hasil Penelitian.....	48
4.2 Gambaran Umum Responden	53
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	56
4.4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	59
4.5 Uji Hipotesis	65
4.6 Hasil Persamaan Regresi.....	70
4.7 Analisis Koefisien Determinasi.....	72
4.8 Interpretasi Hasil Penelitian	73
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	76
5.1 Kesimpulan.....	76
5.2 Saran	76
DAFTAR PUSTAKA.....	78
LAMPIRAN I KUESIONER	
LAMPIRAN II HASIL OLAH DATA	

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
2.1 Ringkasan Penelitian terdahulu.....	31
3.1 Formasi Pegawai Tetap.....	35
3.2 Daftar Sampel Penelitian.....	36
3.3 Indikator Variabel.....	39
4.1 Distribusi frekuensi responden menurut jenis kelamin.....	54
4.2 Distribusi frekuensi responden menurut tingkat pendidikan.....	54
4.3 Distribusi frekuensi responden menurut usis.....	55
4.4 Distribusi ferekuensi responden menurut lama bekerja.....	56
4.5 Deskripsi variable kepemimpinan dan indikatornya.....	56
4.6 Deskripsi variable iklim organisasi dan indikatornya.....	57
4.7 Deskripsi variable motivasi dan indikatornya.....	58
4.8 Deskripsi variable kinerja karyawan dan indikatornya.....	59
4.9 Rekapituli hasil uji validitas.....	60
4.10 Uji reliabilitas variable penelitian.....	61
4.11 Hasil pengujian asumsi multikolinearitas.....	64
4.12 Hasil Uji F.....	66
4.13 Hasil Uji t.....	67
4.14 Tabel Estimasi model penelitian.....	70
4.15 Tabel ANOVA	72

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak pernah lepas dari kehidupan berorganisasi, karena manusia adalah makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Hal ini nampak baik didalam kehidupan rumah tangga, organisasi kemasyarakatan, bahkan pada saat seseorang memasuki dunia kerja. Seseorang tersebut akan berinteraksi, dan masuk menjadi bagian dalam organisasi tempatnya bekerja.

Organisasi berisikan orang-orang yang mempunyai serangkaian aktivitas yang jelas dan dilakukan secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai, dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi, dimana manusia sebagai pendukung utama setiap organisasi apapun bentuk organisasi itu.

Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan aktivitas ataupun kegiatan. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting ialah sumber daya manusia (Wirawan, 2009). Sumber daya manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dan terarah menjadi kunci peningkatan

kinerja karyawan bagi organisasi/perusahaan yang menjalankan bisnis perdagangan, baik BUMN maupun swasta.

Sumber daya manusia yaitu sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan, dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007). Sejalan dengan itu Simamora (2006) mendefinisikan bahwa sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja. Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia sumber daya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu sumber daya manusia sebagai asset organisasi perlu dilakukan pengelolaan (manajemen) dengan baik.

Menurut Stoner (1996) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi, serta penggunaan sumber daya manusia, dan sumberdaya lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) sendiri adalah serangkaian fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian) yang dijadikan dasar dilaksanakannya fungsi MSDM (pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai), dengan maksud terwujudnya tujuan organisasi, individu pegawai, dan masyarakat. Adapun tugas MSDM menurut Gibson, *et al* (1995) yaitu berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*), dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi.

Kinerja (*Performance*) adalah pemberian pelayanan yang produktif, efektif, efisien dan berkualitas yang merupakan pengendalian yang terus menerus dari manajemen pemerintah sehingga dapat meningkatkan kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan (Gasperrz dalam Adisasmita, 2006). Kinerja merupakan prestasi pegawai dan pengembangan profesi dimasa datang yang dilakukan dengan sistematis dan formal. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan atau program kerja maupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi, dari beberapa pendapat tersebut, kinerja dapat dipandang dari perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan.

Ada beberapa faktor atau unsur yang mendukung kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) area Kota Makassar dalam penelitian ini, diantaranya kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi . Kepemimpinan merupakan faktor yang pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai, karena kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen dan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Sholeha dan Suzy, 1996). Kemudian Handoko (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan Robbins (2008) mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Menurut Friska (2004) Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu, bawahan dipimpin dari bukan dengan jalan menyuruh

atau mendorong dari belakang. Artinya seorang pemimpin selalu melayani bawahannya lebih baik dari bawahannya tersebut melayani dia. Pemimpin memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Selain Kepemimpinan, iklim organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Tujuan organisasi yang dapat dicapai dapat dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya. Lingkungan kerja merupakan seluruh aspek lingkungan social, baik formal maupun informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi dan lingkungan tersebut dapat mempengaruhi pekerjaannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing-masing individu dalam sebuah organisasi, sering disebut sebagai iklim organisasi.

Menurut Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan 2007), iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dengan mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum

terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh karyawan, sehingga kinerja karyawan meningkat. Iklim organisasi tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu dengan menciptakan iklim organisasi yang sehat dalam perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja pegawai. Dengan adanya motivasi dari diri sendiri maupun dari orang lain maka akan menimbulkan kekuatan untuk bekerja keras, bekerja dengan produktif, karena dengan kerja keras dan produktif maka masa depan yang lebih baik akan dicapai. Motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena motivasi merupakan daya penggerak seseorang yang mendorong untuk berbuat sesuatu, dan motivasi adalah kegiatan untuk memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki (Tangkilisan, 2003).

Timbulnya motivasi pada diri seseorang tentu didorong oleh adanya suatu kebutuhan hidup baik itu kebutuhan primer maupun kebutuhan sekunder. Jika kebutuhan tersebut dapat dipenuhi, maka seseorang akan giat bekerja sehingga prestasi kerja atau kinerja dapat meningkat sesuai dengan keinginan organisasi. Rumusan lain tentang motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. (Robbins, 2001).

Setiap organisasi harus memberikan motivasi kepada pegawainya. Karena salah satu faktor yang sangat penting dalam penentuan serta kelangsungan

hidup organisasi adalah tingkat kemampuan dan keterampilan dari para pegawainya. Namun kenyataanya tidak semua pegawai memiliki kriteria sesuai dengan harapan dan juga terdapatnya pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi, akan tetapi tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, dengan kondisi demikian organisasi belum dapat memberikan motivasi kepada pegawainya untuk menciptakan kualitas kerja yang baik sesuai dengan harapan agar tercipta hubungan timbal balik yang menguntungkan antara pegawai dengan organisasi.

Jasa pegadaian di Indonesia bertransformasi dari semula sebagai lembaga pembiayaan masyarakat, khususnya UMKM meluas menjadi lembaga yang juga melayani fidusia, investasi, pengiriman dan penerimaan barang, penitipan dan jual beli logam mulia. Jasa pergadaian menunjukkan grafik meningkat dari waktu ke waktu. Hal ini ditandai antara lain dengan jumlah dana yang digelontorkan oleh PT Pegadaian (Persero) sebagai satu-satunya lembaga pegadaian milik negara kepada para nasabahnya. PT Pegadaian (Persero) berada pada garda terdepan untuk pembiayaan jangka pendek bagi masyarakat dan usaha mikro kecil untuk pemenuhan kebutuhan dana cepat dan mudah (Abubakar, 2012)

Ke depannya tantangan yang dihadapi oleh Pegadaian ini semakin berat, apalagi dengan akan disahkannya RUU Jasa Gadai. Karena tidak menutup kemungkinan akan semakin banyaknya pemain dalam bisnis jasa gadai ini. Tanpa mengabaikan prinsip persaingan usaha yang sehat, PT. Pegadaian perlu melakukan berbagai inovasi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat banyak. Misalnya dalam RUU tersebut ditentukan bahwasanya jasa usaha gadai dapat dijalankan oleh badan usaha yang berbentuk PT (Perseroan

Terbatas). Pada saat menghadapi kompetisi yang semakin ketat menuntut para penyedia jasa gadai untuk dapat bersaing dengan penyedia jasa gadai lainnya di seluruh Indonesia..Setiap perusahaan harus mampu memproduksi secara efektif dan efisien untuk membangun kinerja yang efektif demi mencapai tujuan dan keberhasilan, maka berbagai komponen yang terdapat dalam suatu perusahaan harus berjalan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Salah satu komponen yang memiliki peranan sangat penting tersebut adalah sumber daya manusia.

Kinerja karyawan pada lingkup PT Pegadaian (Persero) area Kota Makassar belum cukup baik, masih terdapat sejumlah karyawan yang memiliki tingkat kehadiran cukup rendah, hal ini disebabkan kurangnya kesadaran dan tanggung jawab karyawan yang bersangkutan dan lemahnya pengendalian oleh atasan langsungnya yang mengakibatkan kurang optimalnya pelaksanaan tugas karyawan tersebut.

Melihat fenomena di atas untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik maka diperlukan kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi yang baik pula. Dalam artian kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan pada peneliti sebelumnya yang mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Bertitik tolak pada fenomena kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi dan juga perbedaan hasil penelitian sebelumnya maka penelitian ini mengangkat judul *“Analisis Pengaruh kepemimpinan, Iklim organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) area Kota Makassar.*

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dan latar belakang diatas, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) area Kota Makassar?
2. Diantara variabel kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi, manakah yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh secara parsial antara kepemimpinan, iklim Organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) area Kota Makassar.
2. Untuk mengetahui manakah diantara variabel kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan dan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara teoritis, sebagai bahan informasi ilmiah untuk memperkaya teori-teori mengenai pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) area Kota

Makassar dan sebagai pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang penelitian sejenis di masa yang akan datang.

2. Secara praktis, memberikan informasi dan sumbangan pemikiran kepada Pemerintah dan khususnya PT Pegadaian (Persero) dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.
3. Secara akademis, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.

1.5 Sistematika penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam tesis ini adalah :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian Pendahuluan terdiri dari Latar Belakang Penelitian ,Rumusan Masalah,Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian serta Sistematika Penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Pustaka ini terdiri dari Tinjauan Teori dan Konsep, Tinjauan Empiris dan Hipotesis

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam Metode Penelitian terdapat beberapa bagian yaitu Rancangan Penelitian,Tempat dan Waktu Penelitian, Populasi dan sampel, Jenis dan sumber data, Metode Pengumpulan Data, Defenisi Operasional, Instrumen Penelitian dan Teknik Analisa Data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini membahas tentang hasil dan pembahasan yang menjelaskan analisis deskriptif variable dan analisis inferensial antar variable

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini merupakan penutup yang berisikan kesimpulan dan saran hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Kinerja

Kinerja adalah aktifitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya (King, 1993). Kinerja atau *performance* merupakan hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi, kemampuan, dan persepsi pada diri seseorang. Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (As'ad, 1995).

Performance adalah pemberian pelayanan yang produktif, efektif, efisien dan berkualitas yang merupakan pengendalian yang terus menerus dari manajemen pemerintah sehingga dapat meningkatkan kelancaran dan ketepatan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan (Gasperrz dalam Adisasmita, 2006). Kinerja merupakan prestasi pegawai dan pengembangan profesi dimasa datang yang dilakukan dengan sistematis dan formal. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan atau program kerja maupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Dari beberapa pendapat tersebut, kinerja dapat dipandang dari perspektif hasil, proses, atau perilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, tugas dalam konteks penilaian kinerja, tugas pertama pimpinan organisasi adalah menentukan perspektif kinerja yang mana yang akan digunakan dalam memaknai kinerja dalam organisasi yang dipimpinnya.

Berdasarkan pembahasan di atas, maka kinerja dapat disimpulkan sebagai perilaku seseorang yang membuahkan hasil kerja tertentu setelah memenuhi beberapa persyaratan.

2.1.1 Manfaat Manajemen Kinerja

Pada dasarnya suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen kinerja memberikan manfaat baik bagi organisasi, pimpinan maupun bagi individu. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi adalah menyesuaikan tujuan organisasi dan tujuan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pegawai, meningkatkan komitmen, meningkatkan keterampilan dan mengusahakan basis perencanaan karier.

Manajemen kinerja mendukung tujuan organisasi secara menyeluruh dan meningkatkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerja. Seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan maka secara langsung mempengaruhi kinerja masing-masing pegawai dan tentu kinerja organisasi juga ikut dipengaruhi.

Manajemen kinerja pada dasarnya mempunyai prinsip yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan (Wibowo, dalam Sahari 2010).

2.1.2 Pengukuran Kinerja Pegawai

Setiap organisasi pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa perencanaan prestasi dan terciptanya suatu prestasi organisasi mempunyai kaitan yang sangat erat dengan kinerja atau prestasi individual para pegawai. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil dari kerjasama antara pegawai yang bersangkutan dengan organisasi dimana

pegawai tersebut bekerja. Untuk mencapai prestasi kerja yang diinginkan, maka tujuan yang diinginkan, standar kerja yang diinginkan, sumber daya pendukung, pengarahan, dan dukungan dari manajer lini pegawai yang bersangkutan menjadi sangat vital.

Selain itu sisi motivasi menjadi aspek yang terlibat dalam peningkatan prestasi kerja. Prestasi kerja dilihat sebagai hasil interaksi antara kemampuan individual dan motivasi (Torrington, Hall 1995). Penilaian prestasi kerja adalah Suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dengan serangkaian tolok ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala.

Penilaian prestasi kerja sebagai: Suatu sistem yang bersifat formal yang dilakukan secara periodik untuk mereview dan mengevaluasi kinerja pegawai (Martoyo, 2007). Penilaian kerja pegawai adalah uraian sistematis tentang kekuatan/kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok (Hasibuan, 2001). Sasaran proses penilaian prestasi kerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja, dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja (Harandja, 2002). Sedangkan tujuan umum penilaian kinerja adalah mengevaluasi dan memberikan umpan balik konstruktif kepada para pegawai yang pada akhirnya mencapai efektivitas organisasi. Penilaian kinerja pegawai pada umumnya memiliki dua fungsi sebagai berikut: Fungsi *summative* atau *evaluative*. Fungsi ini biasanya berhubungan dengan rencana pengambilan keputusan yang bersifat administratif. Sebagai contoh, hasil dari penilaian ini digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan gaji pegawai yang dinilai, memberikan penghargaan atau hukuman, promosi, dan mutasi pegawai. Dalam fungsi ini

manajer berperan sebagai hakim yang siap memberikan vonis. Fungsi *formativ*, Fungsi *formative* berkaitan dengan rencana untuk meningkatkan keterampilan pegawai dan memfasilitasi keinginan pegawai untuk meningkatkan kemampuan mereka. Salah satu maksudnya adalah untuk mengidentifikasi pelatihan yang dibutuhkan pegawai. Manajer berperan sebagai konsultan yang siap untuk memberikan pengarahan dan pembinaan untuk kemajuan pegawai.

Dari uraian sebelumnya, terlihat bahwa penilaian kinerja memberikan banyak tujuan. Tujuan penilaian kinerja ini pada akhirnya akan memberikan manfaat, tidak hanya untuk pegawai yang bersangkutan, akan tetapi juga untuk organisasi. Perlu diingat bahwa penilaian kinerja tidak dimaksudkan untuk memberikan hukuman jika pegawai tidak dapat memenuhi capaian kinerja yang ditentukan. Oleh karena itu, salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja adalah adanya apresiasi yang proporsional dan program pengembangan SDM yang tepat.

Apresiasi diberikan kepada orang yang mampu mencapai atau melebihi tingkat kinerja yang diharapkan. Sedangkan program pengembangan pegawai diberikan kepada pegawai yang memerlukan *steatment* tertentu untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.3 Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut: 1).Kualitas Kerja. Kualitas kerja adalah tingkatan kerja yang dicapai dari proses atau hasil yang diperoleh pada suatu kegiatan mendekati kesempurnaan, dalam bentuk yang dapat menyesuaikan dengan cara yang ideal dalam melakukan kegiatan yang sesuai dengan tujuan. 2).Faktor Kuantitas Kerja. Kuantitas kerja adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh

setiap pegawai dalam setiap ukuran dengan jumlah dalam unit, jumlah putaran atau siklus kegiatan yang lengkap. 3).Faktor Efisiensi Kerja. Efisiensi kerja yaitu pelaksanaan suatu pekerjaan dengan cara tertentu dan tidak mengurangi tujuannya. 4).Faktor Efektivitas Kerja. Efektivitas kerja adalah mempergunakan sumber daya organisasi secara maksimal untuk memperoleh manfaat yang maksimal dan mengurangi hal-hal yang merugikan terhadap pemanfaatan/penggunaan setiap sumber daya. 5).*Human relation*, yaitu kenaikan tingkat kebutuhan pegawai mengenai perasaan, harga diri, nama baik dan kerja sama antar rekan kerja, pimpinan dan bawahan.

Dari uraian yang disampaikan diatas, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal. Yaitu sebagai berikut: Pengukuran Kinerja Pegawai, dalam pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut: Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kuantitatif keluaran mencerminkan pengukuran atau tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya waktu yang direncanakan

Indikator dalam mengukur kinerja pegawai atau prestasi karyawan adalah sebagai berikut: 1). Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal. 2). Kualitas kerja, yaitu yang dapat berupa kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume kerja. 3). Pemanfaatan waktu, yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan atau lembaga pemerintahan. 4). Kerja sama, yaitu

kemampuan mengenai hubungan dengan orang lain dalam pekerjaan (Mitrani, dalam Hamzah, 2012).

Standar atau target kinerja yang diharapkan dicapai selama satu periode tertentu biasanya dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai sejauh mana individu atau pegawai dapat bekerja untuk organisasi. Kemampuan setiap orang dalam mengejar target kinerja yang telah ditetapkan dipengaruhi oleh harapan-harapan yang melatar belakangi atau memotivasi individu tersebut serta faktor lain yang berhubungan dengan manusia yang memiliki karsa, rasa dan etika.

Dikatakan demikian karena kinerja pegawai pada hakekatnya ditentukan oleh tiga faktor, yakni yang bersumber dari dalam diri pegawai, organisasi, maupun faktor lingkungan. Adapun ketiga faktor tersebut diuraikan sebagai berikut:

Faktor dari dalam diri pegawai, yakni motivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan secara maksimal. Motivasi meliputi kebutuhan fisiologis, keselamatan dan keamanan kerja, sosial, penghargaan serta aktualisasi diri. Faktor lain yang bersumber dari dalam diri pegawai yang beritreaksi dengan kebijakan organisasi adalah kemampuan (*ability*) pegawai. Kemampuan pegawai meliputi berbagai aspek yaitu : bakat atau potensi alamiah manusia, pendidikan, pelatihan, disiplin, kesehatan dan pengalaman kerja. Ditinjau dari aspek-aspek tersebut terlihat bahwa pendidikan baik formal maupun non formal mempunyai peranan yang sangat penting dalam membentuk kemampuan pegawai.

Faktor yang bersumber dari organisasi *adalah*, adalah kebijakan organisasi dalam kaitannya dengan faktor kesempatan (*opportunity*) yang memungkinkan setiap pegawai dapat mengembangkan karier, memperoleh promosi jabatan, kesempatan mutasi eselon, atau bahkan ada ancaman untuk

didemobilisasi. *Faktor lingkungan*, adalah merupakan interaksi diantara para pegawai dan antara pegawai dengan lembaga tempat kerjanya.

2.1.4 Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan sumber daya manusia organisasi. Secara spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan oleh (Suprihanto,1996) adalah sebagai berikut :

Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.

Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembangnya sekarang. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan sehingga pegawai dapat termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

Sasaran dan penilaian kinerja pegawai adalah Membuat analisa kinerja dari waktu yang secara berkesinambungan dan priodik baik kinerja pegawai maupun kinerja organisasi. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggungjawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh pegawai, mutu yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Menentukan potensi karyawan yang

berhak memperoleh promosi dan kalau berdasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya adalah untuk menyusun proposal mengenai sistem bijak dan sistem promosi lainnya.

Evaluasi kinerja pegawai merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang melakukan tugasnya dengan baik didalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran untuk kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung daripada pelaksanaannya, yaitu para pegawai kiranya dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi (Suprihanto,1996).

2.2 Efektifitas Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat diperlukan bagi suatu organisasi dalam menentukan kemajuan dan kemunduran organisasi, serta tidak ada organisasi yang dapat maju tanpa kepemimpinan yang baik (Mas'ud, 2004). Tanpa kepemimpinan, organisasi hanyalah merupakan kumpulan orang-orang yang tidak teratur dan kacau balau. Kepemimpinan akan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Dengan demikian keberadaan kepemimpinan dalam organisasi adalah sangat penting dalam mencapai tujuan dan kemajuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, karena kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Sholeha dan Suzy, 1996). Kemudian Handoko (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan Robbins

(2008) mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Lebih lanjut lagi Nimran (2004) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) yaitu suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang dikehendaki. Kemudian Mulyadi dan Rivai (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, serta proses mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam organisasi. Selanjutnya Menurut Friska (2004) Kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang, baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu, bawahan dipimpin dari bukan dengan jalan menyuruh atau mendorong dari belakang. Artinya seorang pemimpin selalu melayani bawahannya lebih baik dari bawahannya tersebut melayani dia. Pemimpin memadukan kebutuhan dari bawahannya dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan masyarakat secara keseluruhannya.

Dubrin (2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah. Sedangkan, Siagian (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Berdasarkan definisi-definisi kepemimpinan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam

manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta memotivasi perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mulyadi dan Rivai (2009) pemimpin dalam suatu organisasi dalam memberikan pengaruh kepada bawahannya lebih bersifat formal, yaitu berdasarkan posisi yang dimiliki pemimpin dalam organisasi. Dengan demikian pemimpin dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh statusnya, yakni sebagai pimpinan formal. Pimpinan formal sendiri adalah seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin, atas dasar keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang melekat berkaitan dengan posisinya.

2.2.2 Teori Kepemimpinan

Teori Sifat; Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

Teori Keturunan; Menurut teori ini, seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau Warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

Teori Kharismatik; Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

Teori Ekologis; Teori ini disebut juga teori bakat, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

Teori Sosial; Teori ini beranggapan bahwa pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

2.2.3 Indikator Kepemimpinan

Adapun indikator-indikator kepemimpinan yang akan digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pendapat Wahyudin (2006) dalam Nursasongko (2012) sebagai berikut:

- a. Kemampuan dalam memberikan perintah.
- b. Kemampuan dalam mengakomodir bawahan melalui media konsultasi.
- c. Kemampuan melibatkan diri bersama-sama bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Kemampuan dalam memberikan delegasi antar masing-masing bawahan.
- e. Kemampuan pemimpin dalam mengendalikan bawahan dalam penyelesaian tugas pekerjaan.

2.3 Efektifitas Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Iklim organisasi adalah persepsi karyawan PT Pegadaian (Persero) mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal perusahaan secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang akan menentukan kinerja mereka.

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dengan mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Iklim organisasi merupakan gambaran kolektif yang bersifat umum terhadap suasana kerja organisasi yang membentuk harapan dan perasaan seluruh karyawan, sehingga kinerja karyawan meningkat. Iklim organisasi tersebut sangat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu dengan menciptakan iklim organisasi yang sehat dalam perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan 2007).

2.3.1 Indikator-indikator Iklim Organisasi

Stinger (dalam Wirawan,2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Kemudian dikemukakan oleh Luthans (dalam Simamora 2006) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang

dirancang dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi. Batasan pengertian iklim organisasi itu bisa dilihat dalam dimensi iklim organisasi.

Stringer (dalam Wirawan 2007) menyebutkan karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Enam dimensi yang dikemukakan oleh Stringer (dalam Wirawan, 2007).

2.3.1.1 Struktur

Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Meliputi posisi karyawan dalam perusahaan.

2.3.1.2 Standar-Standar

Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Meliputi kondisi kerja yang dialami karyawan dalam perusahaan..

2.3.1.3 Tanggung jawab

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Meliputi kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.3.1.4 Pengakuan

Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Meliputi imbalan atau upah yang diterima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.

2.3.1.5 Dukungan

Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku di kelompok kerja. Meliputi hubungan dengan rekan kerja yang lain.

2.3.1.6 Komitmen

Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

2.4 Efektifitas Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak, motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau para pengikut. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau kerja sama, bekerja efektif dan integritas dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

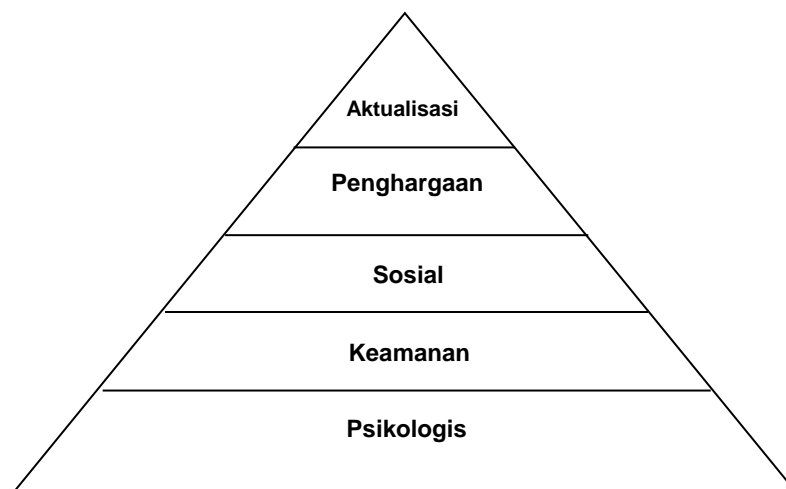
Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah atau semangat kerja pegawai agar mereka dapat kerja keras dengan segala kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki untuk mewujudkan tujuan organisasi. Motivasi ini sangat penting, karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap pegawai memiliki semangat untuk menciptakan kinerja yang tinggi.

2.4.2 Teori Motivasi

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima indikator kebutuhan atau

hierarki kebutuhan, yaitu: 1) Kebutuhan Psikologis Yaitu kebutuhan rasa lapar, rasa ingin minum, Perlindungan (pakaian dan perumahan), dan kebutuhan jasmani lainnya. 2) Kebutuhan Keamanan Yaitu kebutuhan akan keselamatan, kondisi kerja yang aman dan perlindungan terhadap kerugian fisik emosional. 3) Kebutuhan Sosial Yaitu kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik, dan persahabatan. 4) Kebutuhan Penghargaan yaitu kebutuhan akan rasa dihormati seperti harga diri, otonomi, prestasi, pengakuan dan perhatian. 5) Kebutuhan aktualisasi diri yaitu dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi: mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri.

Dari titik pandang motivasi, teori ini mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dipuaskan secara cukup banyak (substansial) tidak lagi memotivasi. Jadi jika kita ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, kita perlu memahami sedang berada pada anak tangga mana orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau satu tingkat diatas tangga itu, lima teori kebutuhan menurut Abraham Maslow seperti yang digambarkan pada gambar berikut:



Gambar 2.1 Teori Hirarki Kebutuhan

Menurut Maslow, jika seorang pimpinan ingin memotivasi seseorang, maka ia perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah posisi bawahan dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan itu atau kebutuhan di atas tingkat itu.

Teori yang sangat berpengaruh dalam teori *humanistic* ini adalah *Theory of Human Motivation* yang dikembangkan oleh Abraham Maslow, 1954. Maslow mengemukakan gagasan hirarki kebutuhan manusia, yang terbagi menjadi dua kelompok, yaitu *deficiency needs* dan *growth needs*. *Deficiency needs* meliputi dari urutan paling bawah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan akan cinta dan rasa memiliki, dan kebutuhan akan penghargaan. Dalam *deficiency needs* ini, kebutuhan yang lebih bawah harus dipenuhi lebih dulu sebelum ke kebutuhan di level berikutnya.

Teori Motivasi X dan Y Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor yang menyatakan bahwa dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia, pada dasarnya satu negatif (teori X) yang mengandaikan bahwa

kebutuhan order rendah mendominasi individu, dan satu lagi positif (teori Y) bahwa kebutuhan order tinggi mendominasi individu

Teori Clyton Alderfer (*Teori “ERG”*) Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG” . Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = Existence (kebutuhan akan eksistensi), R = Relatedness (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = Growth (kebutuhan akan pertumbuhan)

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena “Existence” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; “ Relatedness” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “Growth” mengandung makna sama dengan “self actualization” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa : Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya; Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan; Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

2.4.3 Tujuan Motivasi

Pemberian motivasi kepada para pegawai atau karyawan oleh pimpinan atau manajer bertujuan untuk : 1) Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai. 2) meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai. 3)

Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai di organisasi. 4) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan absensi pegawai. 5) Mengefektifkan penerimaan pegawai. 6) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik. 7) meningkatkan kreativitas dan prestasi kerja pegawai. 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan Pegawai. 9) mempertinggi tanggungjawab pegawai terhadap tugasnya. 10) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan fasilitas kantor.

Setiap pegawai dalam organisasi pasti memiliki banyak kebutuhan, dengan kebutuhannya itu mereka termotivasi semaksimal mungkin untuk menerima imbalan, dengan adanya motivasi dapat mempengaruhi capaian kinerja pegawai dan organisasi.

2.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan untuk menguji pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Wiranata (2011) tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dan stress karyawan. Dalam penelitian tersebut yang menjadi variabel bebas adalah kepemimpinan, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan dan stres. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga terhadap stress karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2012) tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut yang menjadi variabel bebas adalah Kepemimpinan dan motivasi, sedangkan variabel terikatnya adalah Kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif, signifikan kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

Penelitian yang dilakukan oleh Posuma (2013) tentang kompetensi kompensasi dan kepemimpinan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit ratumbuysang manado, dalam penelitian tersebut variabel bebasnya adalah kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan, sementara variabel terikatnya adalah kinerja karyawan pada rumah sakit ratumbuysang manado, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan, namun pada pengujian parsial variable kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan yang ada masih kurang baik, itu dikarenakan masih kurangnya komunikasi antara pemimpin dan karyawan, kurangnya motivasi kerja yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan, pemimpin sebaiknya memberikan semangat kerja bagi karyawan dan lebih memotivasi karyawan dengan menjalin komunikasi yang baik agar kinerja yang dihasilkan semakin baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Sukarani (2013) tentang pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Columbindo perdana cabang Purworejo . Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi dan motivasi kerja sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan ada pengaruh positif baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri dari motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wiratama dan Ketut Sintaasih (2013) tentang pengaruh kepemimpinan, disiplin dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung . Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, disiplin dan disiplin kerja sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini

menunjukkan kepemimpinan, diklat dan serta disiplin kerja karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno (2013) tentang pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja PNS (Studi di Kantor Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah disiplin kerja dan motivasi sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja PNS. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepemimpinan, diklat dan serta disiplin kerja karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS.

Penelitian yang dilakukan oleh Giri dan Kumar (2007) hubungan dampak iklim organisasi dengan kinerja karyawan. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah iklim organisasi sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

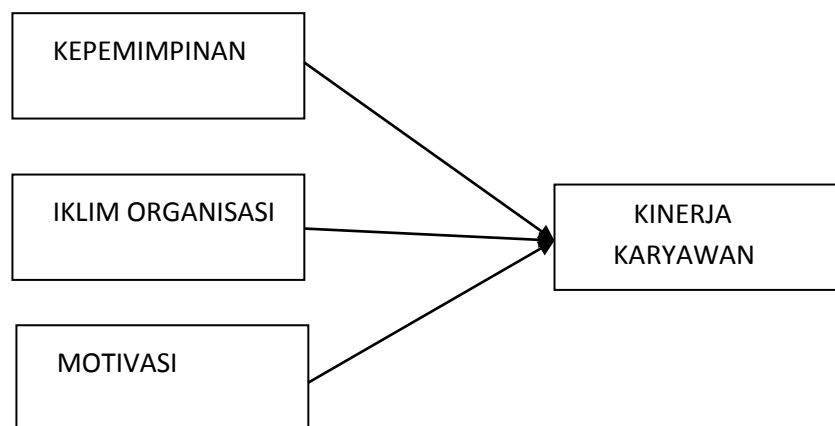
Penelitian yang dilakukan oleh Dorthie et.al (2008) hubungan dampak iklim organisasi dengan kinerja karyawan. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah iklim organisasi sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan tidak ada hubungan positif yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Variabel	Hasil
1.	Wiranata (2011)	Variabel Independen: Kepemimpinan Variabel Dependen: kinerja karyawan dan stres	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga terhadap stress karyawan
2.	Fauzi (2012)	Variabel Independen: Kepemimpinan dan motivasi Variabel Dependen: Kinerja karyawan	Terdapat pengaruh yang positif, signifikan kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan
3.	Posuma (2013)	Variabel Independen: Kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan, namun pada pengujian parsial variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4.	Sukarani (2013)	Variabel Independen: motivasi dan disiplin kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Ada pengaruh positif baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri dari motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan
5.	Wiratama dan Ketut (2013)	Variabel Independen: Kepemimpinan, diklat. Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Kepemimpinan, dan diklat secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Sutrisno (2013)	Variabel Independen: kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	kepemimpinan, diklat dan serta disiplin kerja karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

7.	Giri dan Kumar (2007)	Variabel Independen: Iklim Organisasi Variabel Dependen: kinerja karyawan	Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan
8.	Dorthe et.al. (2008)	Variabel Independen: dampak pelatihan Variabel Dependen: Kinerja karyawan	Tidak ada pengaruh signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.6 Kerangka Konsep Penelitian



2.7 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka konsep penelitian, maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Diduga Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) area Kota Makassar?

2. Diduga variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang terbesar dibandingkan dengan iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) area Kota Makassar.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kausal, desain kausal berguna untuk menganalisa bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain dan juga berguna pada penelitian yang bersifat eksperimen dimana variabel independennya diperlakukan secara terkendali oleh peneliti untuk melihat dampaknya pada variabel dependennya secara langsung (Umar, 2009).

Peneliti menggunakan desain penelitian ini untuk memberikan bukti secara empiris pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) area Makassar.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Wilayah dan Kantor Cabang VI Makassar PT. Pegadaian (Persero) khusus area Kota Makassar, Propinsi Sulawesi Selatan. Penelitian dilakukan selama satu bulan, terhitung sejak bulan Mei hingga Juni 2016 dan pengambilan data awal dilakukan pada Mei 2016

3.3. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah seluruh pegawai PT Pegadaian ((Persero)) Kanwil VI Makassar yaitu pegawai non pejabat PT Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar, meliputi pegawai tetap dan kontrak yang berjumlah **1159** orang dari yang terdiri dari 616 orang pegawai tetap dan 543 orang pegawai kontrak dari Kantor Wilayah dan Kantor Cabang dalam lingkup Wilayah VI Makassar.

3.3.2. Sampel

Sampel penelitian ini adalah pegawai dan karyawan pegawai tetap (PKWTT) dan kontrak (PKWT) pada level staff PT Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar, yang terdiri dari : 4 Divisi yang meliputi; Divisi SDM, Bisnis, Keuangan, dan Logistik serta beberapa Kantor Cabang dalam Kota Makassar. Berikut data pegawai Kanwil VI Makassar bulan Februari 2016:

Tabel 3. Formasi Pegawai Tetap PT Pegadaian ((Persero)) Kanwil VI Makassar bulan Februari 2016

KRITERIA PEGAWAI	KANTOR WILAYAH	KANTOR CABANG	JUMLAH
	STAFF	STAFF	
PKWTT (pegawai tetap)	5	611	616
TOTAL	5	611	616

Sumber : Divisi SDM Kanwil VI Makassar, 2016

Berdasarkan tabel di atas diperoleh jumlah populasi sebanyak **616** orang pegawai (yang diambil hanya pada level staff, yang terdiri atas: 5 orang pegawai kantor wilayah, dan 616 orang pada kantor cabang).

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Besaran sampel

N = Besaran populasi

e = Nilai kritis (batas ketelitian)

(Sumber :Umar,2008)

Melalui rumus diatas dengan jumlah populasi sebanyak 616 orang, batas kritis sebesar 0,10 maka didapat perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{616}{1 + (616 \times 0,10^2)} \\
 &= 616 / 7,16 \\
 &= \mathbf{86}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka diketahui bahwa jumlah sampel minimal sebanyak 86 sampel.. Penarikan sampel secara proporsional dilakukan dengan menghitung persentase karyawan di kantor wilayah dan persentase karyawan di kantor cabang.

Tabel 3.2. Daftar Sampel Penelitian pada Kantor Cabang PT Pegadaian Persero Kanwil VI Makassar

NO	NAMA CABANG	JUMLAH KARYAWAN	PERSENTASE DARI POPULASI
1	KANTOR WILAYAH	1	0.7
2	KANTOR CABANG MAKASSAR	85	93
	JUMLAH	86	100

Sumber : Divisi SDM Kanwil VI Makassar, 2016

3.3.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel menggunakan *non random sampling design*. Metode ini digunakan ketika sejumlah elemen dalam populasi tidak dapat diidentifikasi secara individual (Kumar, 1999). Jenis *non random probability sampling design* yang digunakan adalah *judgemental/purposive sampling*, dimana peneliti memilih sampel berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan (Kumar, 1999).

Adapun kriteria-kriteria dari pegawai PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VI yang akan menjadi sampel adalah:

1. Merupakan pegawai dan karyawati non pejabat PT Pegadaian ((Persero)) Kanwil VI Makassar

1. Status pegawai tersebut adalah pegawai tetap.
2. Masa kerja pegawai di atas 1 tahun
3. Pegawai tersebut bersedia mengisi kuesioner

3.4. Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan untuk penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data-data tersebut akan disajikan sebagai berikut:

1. Data Primer

Maksudnya adalah data yang dihasilkan dari jawaban angket yang berupa data meliputi data mengenai kepemimpinan, kedisiplinan kerja, motivasi dan kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar.

2. Data Sekunder

Data sekunder bersumber dari dokumentasi data pegawai di PT Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik instrumen :

1. Kuesioner adalah seperangkat pertanyaan yang disusun untuk diajukan kepada responden. Kuesioner ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi secara tertulis dari responden berkaitan dengan tujuan penelitian.
2. Observasi adalah teknik yang digunakan sebagai pelengkap untuk mengetahui kondisi dan situasi pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar.

3. *Interview* adalah suatu proses memperoleh informasi untuk tujuan penelitian dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung antara peneliti dengan responden maupun pihak yang terkait. Teknik ini digunakan untuk mencari data yang belum terjawab dalam angket atau jawaban yang masih diragukan.

3.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

. Definisi Operasional adalah merupakan penjelasan bagaimana operasi atau kegiatan yang harus dilakukan untuk memperoleh data dan indikator-indikator yang diinginkan .

3.6.1 Variabel Independen

Kepemimpinan (X1)

Kepemimpinan yaitu Kemampuan dalam memberikan perintah serta melibatkan diri bersama bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan pada lingkup PT Pegadaian (Persero) Makassar..

Iklim Organisasi (X2)

Iklim organisasi adalah pola dan koleksi lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, serta mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Motivasi (X3)

Motivasi adalah suatu proses menstimulasi manusia untuk melakukan kegiatan dalam upaya mencapai sasaran yang diinginkan secara efektif dan efisien.

3.6.2 Variabel Dependen

Kinerja (Y)

Kinerja Karyawan PT Pegadaian (Y) merupakan hasil kerja secara berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tabel 3.3. Indikator Variabel

Variabel	Defenisi Operasional	Indikator	Skala
Variabel Dependen/Terikat			
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja yang dimaksud dalam peneltian ini adalah kinerja Karyawan	1. Ketepatan waktu 2. Kualitas kerja 3. Kuantitas kerja 4. Efisiensi Kerja 5. Menciptakan kerja sama yang baik	Likert
Variabel Independen/Bebas			
Kepemimpinan (X1)	Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan, keterampilan dan kompetensi untuk melaksanakan tanggung jawabnya	1. Kemampuan dalam memberikan perintah 2. Kemampuan pemimpin melibatkan diri bersama bawahan dalam penyelesaian tugas 3. Kemampuan dalam memberikan delegasi antar masing-masing bawahan 4. Kemampuan pemimpin dalam mengendalikan bawahan dalam penyelesaian tugas. 5. Kemampuan pimpinan dalam mengakomodir karyawan melalui media konsultasi.	Likert
Iklim Organisasi (X2)	Lingkungan internal dan psikologi organisasi	1. Struktur tugas 2. Komunikasi 3. Tanggung jawab 4. Pengakuan 5. Dukungan	Likert

Motivasi (X3)	Motivasi yang maksimal akan meningkatkan kinerja setiap pegawai	1. Untuk memenuhi kebutuhan fisiologi/insentif 2. Rasa aman pada saat melakukan aktifitas kantor 3. Pemenuhan kebutuhan sosial 4. Pemenuhan kebutuhan penghargaan 5. Kebutuhan aktualisasi diri	Likert
----------------------	---	---	--------

3.7 Instrumen Penelitian

Instrument merupakan suatu hal yang sangat penting di dalam melakukan penelitian. Untuk memperoleh informasi atau data yang relevan atau tidak, tergantung pada alat ukur tersebut. Olehnya itu, alat ukur penelitian harus memiliki validitas dan reabilitas yang memadai. Instrument penelitian dirancang untuk satu tujuan penelitian dan tidak bisa digunakan pada penelitian yang lain. Setiap objek penelitian harus merancang sendiri instrument yang akan digunakan. Susunan instrumen penelitian tidak selalu sama dengan penelitian yang lain. Hal ini disebabkan karena setiap penelitian mempunyai tujuan dan mekanisme kerja yang berbeda-beda.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel independen dan satu variabel dependen yang diukur dengan menggunakan skala likert untuk mengukur pendapat, sikap dan persepsi pegawai terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, peranan Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi, dan Kinerja karyawan PT Pegadaian (Persero) ditetapkan sebagai variabel dalam penelitian ini.

Selanjutnya dilakukan perubahan data dari data kualitatif menjadi kuantitatif agar dapat dengan mudah diukur, dianalisa dan ditentukan dengan

memberikan nilai untuk indikator-indikator dari variabel dengan kategori yang didasarkan dengan skala likert sebagai berikut:

1. Jawaban **Sangat Tidak Setuju** nilai = 5
2. Jawaban **Tidak Setuju** nilai = 4
3. Jawaban **Netral** nilai = 3
4. Jawaban **Setuju** nilai = 2
5. Jawaban **Sangat Setuju** nilai = 1

3.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan model regresi. Dalam suatu penelitian kemungkinan munculnya masalah dalam analisis regresi, yaitu sering dalam mencocokkan model prediksi ke dalam sebuah model yang dimasukkan dalam serangkaian data. Penelitian diuji dengan beberapa uji statistik yang terdiri dari uji kualitas data, pengujian asumsi klasik, statistik deskriptif, dan uji statistik untuk pengujian hipotesis.

3.8.1 Uji Kualitas Data

Ada dua konsep mengukur kualitas data yaitu reliabilitas dan validitas. Kualitas data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen penelitian dapat dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas. Pengujian tersebut masing-masing untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari instrumen (Sugiyanto, 2004).

1. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menguji konsistensi jawaban responden atas seluruh butir pertanyaan atau pernyataan yang digunakan.

Pengujian reliabilitas berguna untuk mengetahui apakah instrumen yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sam. Teknik statistik yang digunakan untuk pengujian tersebut dengan koefisien cronbach's alpha dengan bantuan software SPSS. Cronbach's Alpha merupakan uji reliabilitas untuk alternatif jawaban lebih dari dua. Secara umum suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki koefisien cronbach's alpha $> 0,6$.

2. Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono:2008). Pengujian validitas konstruksi dilakukan dengan analisis factor, yaitu dengan mengkorelasikan antara skor item instrument dalam satu faktor dan mengkorelasikan skor factor dengan skor total. Menurut Sugiyono (2008) "Bila korelasi tiap factor tersebut positif dan besarnya 0,3 keatas maka factor tersebut merupakan *construct* yang kuat. Jadi analisis factor itu dapat disimpulkan bahwa instrument tersebut memiliki validitas kontruksi yang baik". Artinya apabila korelasi berada diatas 0,3 maka disimpulkan butir instrument valid, sebaliknya apabila korelasi dibawah 0,3 maka dapat disimpulkan bahwa korelasi tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

Untuk dapat melakukan analisis regresi berganda perlu pengujian asumsi klasik sebagai persyaratan dalam analisis agar datanya dapat bermakna dan bermanfaat. Dalam membuat uji asumsi klasik harus menggunakan data yang akan digunakan dalam uji regresi. Uji Asumsi klasik meliputi uji normalitas,

uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas. Adapun uji asumsi klasik yang dipakai yaitu uji Normalitas, uji Multikolinearitas, uji Heteroskedastisitas sedangkan uji Autokorelasi tidak digunakan karena data penelitian merupakan data primer dalam bentuk kuesioner dan tidak berhubungan dengan model data yang memakai rentang waktu (Lubis, 2007).

1. Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Untuk menguji normalitas digunakan 2 metode pengujian yaitu Normal p_plot dan diagram histogram (Umar, 2000).

Jika data ternyata tidak berdistribusi normal, analisis non parametrik termasuk model-model regresi dapat digunakan. Mendeteksi apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui dengan menggambarkan penyebaran data melalui sebuah grafik. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Data dalam keadaan normal apabila distribusi data menyebar disekitar garis diagonal (Lubis, 2007).

Kenormalan data juga dapat dilihat dengan melihat diagram histogram dimana keputusan/pengambilan kesimpulan yaitu jika grafik histogram tidak condong ke kiri dan ke kanan maka data penelitian berdistribusi normal dan sebaliknya.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi kuat antar variabel independen. Jika terjadi korelasi kuat, terdapat masalah multikolinieritas yang harus diatasi.

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Ketentuan untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas yaitu :

Jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak lebih dari 10, dan nilai Tolerance tidak kurang dari 0,1 maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinieritas $VIF = 1/Tolerance$, jika $VIF = 0$ maka $Tolerance = 1/10$ atau 0,1. Semakin tinggi VIF maka semakin rendah Tolerance.

3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap disebut homokedastisitas, sedangkan untuk varians yang berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah model yang heterokedastisitas. Cara memprediksinya adalah :

- 1) Apabila Titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau disekitar angka 0.
- 2) Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja.
- 3) Penyebaran titik-titik data tidak boleh membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali.
- 4) Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola (Lubis, 2007). (Umar, 2000).

3.8.3 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi, sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan. Tabulasi menyajikan ringkasan, pengaturan atau penyusunan data dalam bentuk tabel numerik. Statistik deskriptif umumnya

digunakan peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian yang paling utama dan data demografi responden.

3.8.4 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat rata-rata nilai variabel yang dipakai. Kuesioner diarahkan untuk jawaban positif atau negatif. Interval jawaban terdiri dari 1 sampai dengan 5, dan jawaban point 4 dan point 5 merupakan jawaban positif karena jawaban point 4 adalah setuju dan point 5 adalah sangat setuju.

Untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi secara simultan dan parsial terhadap kinerja pegawai digunakan pengujian hipotesis secara simultan dengan uji F, dan secara parsial dengan uji t.

1. Uji F

Uji F menguji pengaruh simultan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun langkah-langkah dalam pengambilan keputusan untuk uji F adalah sebagai berikut :

$H_0 : \beta = 0$, Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Motivasi tidak berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja.

$H_a : \beta \neq 0$, Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Motivasi tidak berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja.

Pada tabel ANOVA didapat uji F yang menguji semua sub variabel bebas yang akan mempengaruhi persamaan regresi. Dengan menggunakan derajat keyakinan 95 % atau taraf nyata 5 % serta derajat kebebasan df_1 dan df_2 untuk

mencari nilai F tabel. Nilai F tabel dapat dilihat dengan menggunakan F tabel.

Dasar pengambilan keputusan adalah :

- 1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak.
- 1) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_a ditolak dan H_0 diterima.

Keputusan statistik hitung dan statistik tabel dapat juga diambil keputusan berdasarkan probabilitas, dengan dasar pengambilan keputusan :

- 1) Jika probabilitas $>$ tingkat signifikan, maka H_a diterima dan H_0 ditolak.
- 2) Jika probabilitas $<$ tingkat signifikan, maka H_a ditolak dan H_0 diterima.

2. Uji t

Pengujian hipotesis secara parsial dilakukan dengan uji t, yaitu menguji pengaruh parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen, dengan asumsi bahwa variabel lain dianggap konstan. Adapun langkah-langkah dalam pengambilan keputusan untuk uji t adalah sebagai berikut :

$H_0 : \beta = 0$, Kepemimpinan, iklim organisasi, motivasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.

$H_a : \beta \neq 0$, Kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.

Untuk mencari t tabel dengan $df = N-2$, taraf nyata 5 % dapat dengan menggunakan tabel statistik. Nilai t tabel dapat dilihat dengan menggunakan tabel t. Dasar pengambilan keputusan adalah :

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak
- 2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_a ditolak dan H_0 diterima.

Keputusan statistik hitung dan statistik tabel dapat juga diambil keputusan berdasarkan probabilitas, dengan dasar pengambilan keputusan :

- a. Jika probabilitas > tingkat signifikan, maka H_a diterima dan H_0 ditolak.
- b. Jika probabilitas < tingkat signifikan, maka H_a ditolak dan H_0 diterima.

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda (*Multiple Regression Analysis*). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisa pengaruh lebih dari satu variabel independen terhadap variabel dependen (Sugiyanto, 2004).

Persamaan regresi linier berganda (*Multiple Regression Analysis*) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y	: Kinerja Karyawan
a	: Konstanta
β	: Koefisien regresi
X1	: Kepemimpinan
X2	: Iklim Organisasi
X3	: Motivasi
e	: Standar error

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. HASIL PENELITIAN

4.1.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Lembaga kredit dengan sisten gadai pertama kali hadir di bumi nusantara pada saat VOC berkuasa, adapun institusi yang menjalankan usaha ini adalah Banh Van Leching. Bank ini didirikan melalui surat keputusan Gubernur Jendral Van Imhoff tanggal 28 agustus 1746 dengan modal sebesar Rp.7.500.000,- yang terdiri dari modal VOC 2/3 dan sisanya milik swasta. Tahun 1800 POC bubar dan kekuasaan di Indonesia diambil alih oleh Belanda, semasa pemerintahan Deandels dikeluarkan peraturan tentang macam barang yang dapat diterima sebagai jaminan gadai seperti perhiasan, kain, dan lain-lain.

Pada saat Belanda berkuasa kembali dikeluarkan Staatsblad (Stbl) nomor 131 tanggal 12 Maret 1901, yang mengatur bahwa usaha pegadaian merupakan monopoli pemerintah. Pada tanggal 1 April 1901 didirikan Pegadaian Negara (PN) pertama di sukabumi, Jawa Barat. Sejak awal kemerdekaan, pegadaian dikelola oleh pemerintah dan telah beberapa kali berubah status. Yaitu sebagai Perusahaan Negara sejak 1 Januari 1961, kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) nomor 7 Tahun 1969 menjadi perusahaan Jawatan (PERJAN) sampai tahun 1990.

Untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitasnya, maka perjan diubah lagi menjadi Perusahaan Umum (Perum) berdasarkan PP nomor 10 Tahun 1990 (lalu diperbaharui lagi dengan PP nomor 103 Tahun 2000) hingga 2012. Kemudian tahun 2012 sampai sekarang berubah status menjadi Perseroan

Terbatas (PT). Sejak perubahan status menjadi PT ini dimulailah tahap baru sebagai salah satu alat pemerintah dengan tugas pokok meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat. Dengan status PT. Pegadaian (Persero) diharapkan akan lebih mampu mengelola usahanya secara profesional, berorientasi bisnis tanpa meninggalkan fungsinya.

Kredit dengan sistem gadai sampai saat ini masih sangat sesuai dengan kondisi masyarakat Indonesia. Karena prosedur pemberian kreditnya sederhana, mudah, aman dan cepat terutama bagi golongan ekonomi menengah kebawah. Guna menunjukkan pelayanan PT. Pegadaian (Persero) mempunyai jaringan pelayanan yang cukup luas, terdapat hampir di setiap kota di Indonesia. Sampai dengan tahun 2010, PT. Pegadaian (Persero) telah memiliki 4.920 *outlet* yang tersebar di seluruh Indonesia.

4.1.2. Visi dan Misi

PT Pegadaian (Persero) menjadi “*Champion*” dalam pembiayaan mikro dan kecil berbasis gadai dan fidusia bagi masyarakat golongan menengah ke bawah. Dari maksud dan tujuan PT.pegadaian tersebut di atas, PT. Pegadaian (Persero) merumuskan misi perusahaan menyangkut batasan bidang bisnis yang akan digarap, sasaran pasar yang dituju dan upaya peningkatan kemanfaatan PT. Pegadaian (Persero) kepada stakeholders.

4.1.3. Sasaran dan Strategi

1) Sasaran PT. Pegadaian (Persero)

- a) Pertumbuhan omzet gadai KCA minimal sebesar 37%.
- b) Pertumbuhan omzet gadai syariah minimal sebesar 65%.

- c) Pertumbuhan omzet usaha lain minimal sebesar 60%.
- d) Kinerja keuangan SEHAT, dengan laporan keuangan wajar tanpa pengecualian serta rating perusahaan minimal AA.
- e) Pertumbuhan laba sebelum pajak minimal meningkat 30%.

2) Strategi PT. Pegadaian (Persero)

- a) Melakukan penataan UPC/UPS yang belum berkembang dan penguasaan pangsa pasar dengan membuka UPC/UPS secara selektif.
- b) Pengembangan produk diversifikasi dengan prinsip kehati-hatian atau prudential.
- c) Memelihara dan meningkatkan citra perusahaan secara konseptual.

4.1.4. Struktur Organisasi Perusahaan

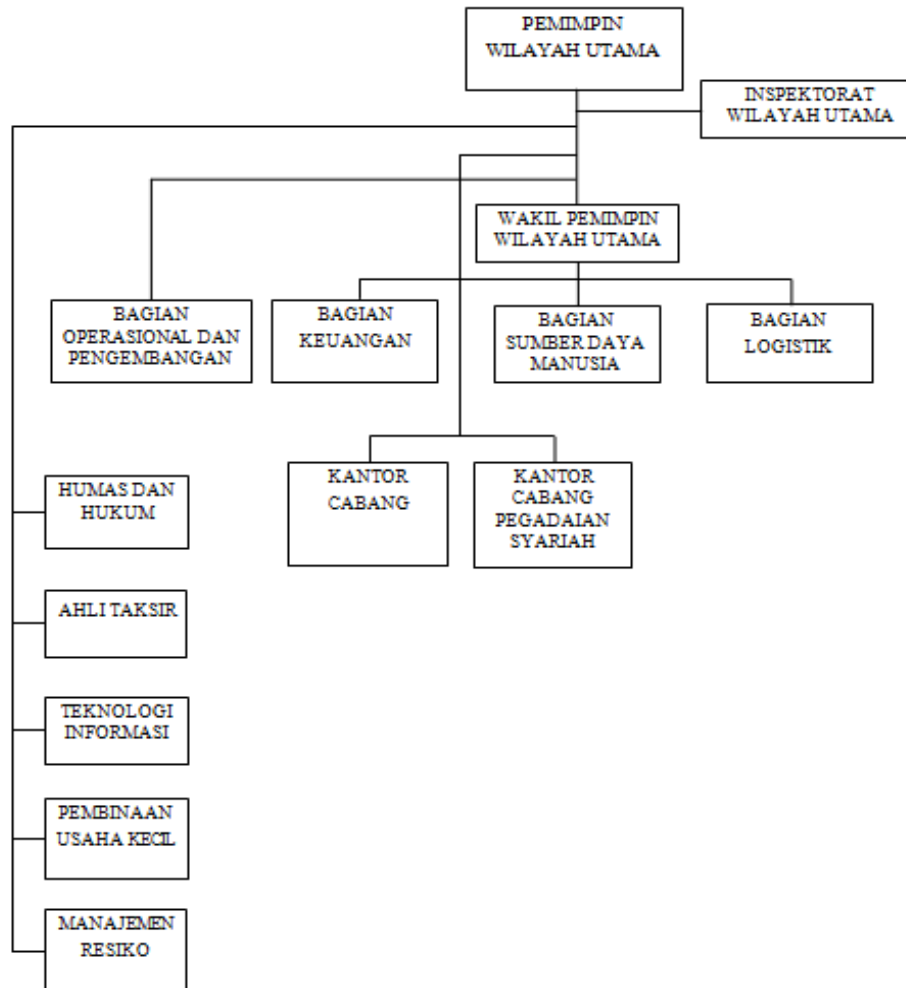
Struktur organisasi merupakan pembagian fungsi dalam suatu organisasi, pembagian tersebut akan memisahkan secara formal masing-masing komponen yang ada sesuai dengan tugas dan tanggung jawab serta menunjukkan hubungan komponen yang satu dengan yang lainnya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dengan adanya struktur organisasi yang baik, diharapkan suatu sistem kerja dapat berjalan dengan lancar sehingga memberikan stabilitas dan kontinuitas usaha yang baik pula yang memungkinkan organisasi tersebut tetap berlangsung walaupun anggotanya silih berganti.

Kantor wilayah mempunyai tugas melakukan kegiatan perusahaan di daerah serta memantau tugas-tugas kantor cabang, sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkan direksi. Kantor wilayah dipimpin oleh seorang pimpinan wilayah utama yang diangkat dan bertanggung jawab kepada direksi melalui

direktur utama. Dalam pelaksanaan fungsi sehari-hari, pimpinan wilayah dibantu oleh:

1. Wakil Pimpinan Wilayah Utama
2. Inspektur Wilayah Utama
3. Manajer Operasi dan Pengembangan
4. Manajer Keuangan
5. Manajer Sumber Daya Manusia
6. Manajer Logistik
7. Fungsional Humas dan Hukum
8. Fungsional Teknologi Informasi
9. Fungsional Ahli Taksir
10. Pembinaan Usaha Kecil

Berikut adalah struktur organisasi dari PT.Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar:



Gambar 4 Struktur Organisasi Kantor Wilayah Utama PT. Pegadaian (Persero) Kanwil Makassar.

a. Produk Yang Dijalankan Oleh PT. Pegadaian (Persero)

Dalam melakukan pelayanannya terhadap masyarakat secara luas. PT. Pegadaian (Persero) secara umum mengeluarkan produk yang meliputi:

1. Kegiatan Usaha Utama: Penyaluran Uang Pinjaman
2. Kegiatan Usaha Lainnya:
 - a. Jasa Taksiran dan Jasa Titipan
 - b. Usaha Persewaan Gedung
 - c. Unit Toko Emas
 - d. Jasa Kredit Lainnya:
 - e. Kredit Tunda Jual Gabah
 - f. Kredit Kreasi
 - g. Kredit Gadai Syariah

b. PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah VI Makassar

PT. Pegadaian (Persero) kantor wilayah utama Kota Makassar membawahi 1 kantor 14 kantor wilayah yang tersebar diseluruh Kota Makassar.

4. 2. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai data deskriptif yang diperoleh dari responden. Data deskriptif penelitian disajikan agar dapat dilihat profil dari data penelitian dan hubungan yang ada antar variabel yang digunakan dalam penelitian. Data deskriptif yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden perlu diperhatikan sebagai informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian.

Responden dalam penelitian ini adalah para karyawan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VI Makassar yang berpartisipasi dalam penelitian ini

selanjutnya dapat diperinci berdasarkan usia, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir.

4.2.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Hasil distribusi frekuensi responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1. Distribusi Frekuensi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki-laki	59	69
Perempuan	27	31
Total	86	100

Sumber: data diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.1 di atas diperoleh data bahwa dari 86 responden, sebagian besar responden adalah laki-laki yaitu sebanyak 59 orang, sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 27 orang.

4.2.2. Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Hasil distribusi frekuensi responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2 .Distribusi Frekuensi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	%
Diploma	12	14
Sarjana	56	65
Magister	18	21
Total	86	100

Sumber: Data diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.2 di atas diperoleh data bahwa dari 86 responden, sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan Sarjana sebanyak 56 orang (65%) dan yang memiliki tingkat pendidikan Diploma sebanyak 12 orang (14%), sedangkan yang memiliki tingkat pendidikan Magister sebanyak 18 orang (21%).

4.2.3. Responden Menurut Usia

Hasil distribusi frekuensi responden menurut usia dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3 .Distribusi Frekuensi Responden Menurut Usia

Usia (Tahun)	Jumlah	%
< 30	50	58
31 – 40	23	27
> 40	13	15
Jumlah	86	100

Sumber: data diolah 2016

Berdasarkan tabel 8 di atas diperoleh data bahwa dari 86 responden, sebagian besar responden berada dalam rentang usia < 31 tahun sebanyak 50 orang, yang berada dalam rentang usia 31- 40 tahun sebanyak 23 orang, sedangkan yang berada dalam rentang usi > 40 tahun sebanyak 13 orang.

4.2.4. Responden Menurut Lama Bekerja

Hasil distribusi frekuensi responden menurut lama bekerja dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4.Distribusi Frekuensi Responden Menurut Lama Bekerja

Lama Bekerja	Frekuensi
≤ 5 tahun	54
> 5 tahun	32
Jumlah	86

Sumber: data diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.4 di atas diperoleh data bahwa dari 86 responden, sebagian besar responden telah bekerja selama > 5 tahun sebanyak 54 orang dan telah bekerja selama ≤ 5 tahun sebanyak 32 orang.

4.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel Kepemimpinan (X1) diukur dengan indikator sebagai berikut: kemampuan dalam memberikan perintah, kemampuan melibatkan diri bersama-sama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan dalam memberikan delegasi kepada bawahan, kemampuan pemimpin dalam mengendalikan bawahan dalam penyelesaian tugas, kemampuan dalam mengakomodir bawahan. Skor penilaian terdiri atas: Sangat Setuju (1), Setuju (2), Tidak Setuju (3), dan Sangat Tidak Setuju (4).

Tabel 4.5

Deskripsi variabel Kepemimpinan dan Indikatornya

Indika tor	Skor Jawaban Responden										Rata- Rata Skor Indik ator
	1		2		3		4		5		
	F	%	f	%	F	%	f	%	F	%	
X1.1	0	0	6	7	38	44	36	41	6	7	3,49
X1.2	0	0	4	5	13	15	44	51	25	29	4,05
X1.3	0	0	4	4,7	16	19	47	55	19	22,3	3,94
X1.4	0	0	5	5.8	15	17	48	56	18	21	3,92
X1.5	0	0	1	1	9	11	39	45	37	43	4,30
Rata-rata skor											3,94

Sumber: Data Primer diolah 2016

Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, dapat diketahui bahwa dari 86 karyawan pegadaian yang diteliti, secara umum persepsi karyawan terhadap kepemimpinan (X1) berada pada nilai rata-rata sebesar 3,94, dan hal ini dinyatakan baik. Indikator yang memperoleh respon paling tinggi adalah (X1.5) yaitu kemampuan dalam mengakomodir karyawan dan yang terendah adalah kemampuan dalam memberikan perintah kepada bawahan (X1.1).

Dalam penelitian ini, iklim organisasi (X1) diukur dengan indikator sebagai berikut: struktur tugas dan tanggung jawab yang jelas, komunikasi, tanggung jawab, pengakuan, dan dukungan dari pimpinan dan rekan sejawat. Skor penilaian terdiri atas: Sangat Setuju (1), Setuju (2), Tidak Setuju (3), dan Sangat Tidak Setuju (4).

Tabel 4.6
Deskripsi variabel Iklim Organisasi dan Indikatornya

Indikator	Skor Jawaban Responden										Rata-Rata Skor Indikator
	1		2		3		4		5		
	F	%	f	%	F	%	f	%	F	%	
X2.1	0	0	0	0	13	15,2	34	39,5	39	45,3	4.30
X2.2	1	1,2	7	8,1	15	17,4	35	40,7	28	32,6	3.95
X2.3	0	0	8	9,3	15	17,4	38	44,2	25	29,1	3,93
X2.4	1	1,2	9	10,5	27	31,4	39	45,3	10	11,6	3,56
X2.5	0	0	1	1,2	28	32,6	42	48,8	15	17,4	3,83
Rata-rata skor											3,91

Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, dapat diketahui bahwa dari 86 karyawan PT Pegadaian yang diteliti, secara umum persepsi karyawan PT Pegadaian terhadap iklim organisasi (X2) berada pada nilai rata-rata sebesar 3,91, dan hal ini dinyatakan baik. Indikator yang memperoleh respon paling tinggi adalah

adalah (X2.1) yaitu struktur tugas, dan yang terendah adalah pengakuan dari pimpinan dan rekan sejawat (X2.4).

Dalam penelitian ini, variabel motivasi (X3) diukur dengan indikator sebagai berikut: pemenuhan kebutuhan fisiologis, pemenuhan rasa aman saat melakukan aktivitas kantor, pemenuhan kebutuhan social, pemenuhan kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Skor penilaian terdiri atas: Sangat Setuju (1), Setuju (2), Tidak Setuju (3), dan Sangat Tidak Setuju (4).

Tabel 4.7
Deskripsi variabel motivasi dan Indikatornya

Indikator	Skor Jawaban Responden										Rata-Rata Skor Indikator
	1		2		3		4		5		
	F	%	f	%	F	%	f	%	F	%	
X3.1	1	1,2	1	1,2	26	30,2	40	46,5	18	20,9	3,85
X3.2	0	0	3	3,5	36	41,9	35	40,7	12	14	3,65
X3.3	0	0	4	4,7	19	22,1	47	54,7	16	18,6	3,87
X3.4	0	0	6	7	14	16,3	51	59,3	15	17,4	3,87
X3.5	0	0	8	9,3	22	25,6	37	43	19	22,1	3,78
Rata-rata skor											3,8

Berdasarkan Tabel 4.7 di atas, dapat diketahui bahwa dari 86 karyawan PT Pegadaian yang diteliti, secara umum persepsi karyawan PT Pegadaian terhadap variabel motivasi (X3) berada pada nilai rata-rata sebesar 3,8, dan hal ini dinyatakan baik. Indikator yang memperoleh respon paling tinggi adalah (X3.1) yaitu pemenuhan kebutuhan fisiologis, dan yang terendah adalah pemenuhan kebutuhan akan rasa aman. (X2.2).

Dalam penelitian ini, variabel kinerja karyawan (X4) diukur dengan indikator sebagai berikut: kualitas kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas,

kuantitas kerja, efisiensi kerja, dan kemampuan menciptakan kerja sama yang baik. Skor penilaian terdiri atas: Sangat Setuju (1), Setuju (2), Tidak Setuju (3), dan Sangat Tidak Setuju (4).

Tabel 4.8
Deskripsi variabel kinerja karyawan dan Indikatornya

Indikator	Skor Jawaban Responden										Rata-Rata Skor Indikator
	1		2		3		4		5		
	F	%	f	%	F	%	f	%	F	%	
X3.1	0	0	3	3,5	19	22,1	33	38,4	31	36	4,07
X3.2	0	0	8	9,3	19	22,1	41	47,7	18	20,9	3,80
X3.3	0	0	8	9,3	34	39,5	32	37,2	12	14	3,56
X3.4	0	0	7	8,1	17	19,8	41	47,7	21	24,4	3,88
X3.5	0	0	5	5,8	15	17,4	50	58,1	16	18,6	3,90
Rata-rata skor											3,84

Berdasarkan Tabel 4.8 di atas, dapat diketahui bahwa dari 86 karyawan PT Pegadaian yang diteliti, secara umum persepsi karyawan PT Pegadaian terhadap variabel kinerja karyawan (Y1) berada pada nilai rata-rata sebesar 3,84, dan hal ini dinyatakan baik. Indikator yang memperoleh respon paling tinggi adalah adalah (Y1.1) yaitu kualitas kerja, dan yang terendah adalah kuantitas kerja. (Y1.3).

4.4.Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

4.4.1 Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono). Pengujian validitas konstruksi dilakukan dengan analisis factor, yaitu dengan mengkorelasikan antara skor item instrument dalam satu factor dan

mengkorelasikan skor factor dengan skor total. Menurut Sugiyono (2008) "Bila korelasi tiap factor tersebut positif dan besarnya 0,3 keatas maka factor tersebut merupakan *construct* yang kuat. Jadi analisis factor itu dapat disimpulkan bahwa instrument tersebut memiliki validitas kontruksi yang baik". Artinya apabila korelasi berada diatas 0,3 maka disimpulkan instrument valid, sebaliknya apabila korelasi dibawah 0,3 maka dapat disimpulkan bahwa korelasi tidak valid. Hasil uji validitas variabel dependen dan independen pada penelitian ini adalah seperti Tabel 4.9 sebagai berikut

Tabel.4.9
Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

<i>Instrumen Variabel</i>	<i>Butir Instrumen</i>	<i>r Hitung</i>	<i>r Kritis</i>	<i>Ket</i>
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,788	0,3	Valid
	X1.2	0,890	0,3	Valid
	X1.3	0,884	0,3	Valid
	X1.4	0,843	0,3	Valid
	X1.5	0,778	0,3	Valid
Iklim Organisasi (X2)	X2.1	0,759	0,3	Valid
	X2.2	0,778	0,3	Valid
	X2.3	0,835	0,3	Valid
	X2.4	0765	0,3	Valid
	X2.5	0,386	0,3	Valid
Motivasi (X3)	X3.1	0,416	0,3	Valid
	X3.2	0,482	0,3	Valid
	X3.3	0,479	0,3	Valid
	X3.4	0,717	0,3	Valid
	X3.5	0,703	0,3	Valid

Kinerja Karyawan PT Pegadaian (Y)	Y.1	0,823	0,3	Valid
	Y.2	0,841	0,3	Valid
	Y.3	0,849	0,3	Valid
	Y.4	0,893	0,3	Valid
	Y.5	0,849	0,3	Valid

Sumber: Data diolah, 2016

4.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Suatu alat ukur baru dapat dipercaya dan diandalkan bila selalu didapatkan hasil yang konsisten dari gejala pengukuran yang tidak berubah yang dilakukan pada waktu yang berbeda-beda. Untuk melakukan uji reliabilitas dapat dipergunakan teknik **alpha cronbach's** dimana suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien kemampuan atau alpha sebesar 0,6 menurut Sakaran dalam Duwi Priyatno 2012, reliabilitas kurang dari 0,6 kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan diatas 0,8 adalah baik sebagaimana hasil uji realiabilitas pada Tabel 4.10 dibawah ini :

Tabel 4.10

Uji Realiabilitas Variabel Penelitian

Variabel	Cronbach's Alpha	Syarat	Ket.
<i>Kepemimpinan (X1)</i>	0,893	> 0,6	<i>Realiablel</i>
<i>Iklim Organisasi (X2)</i>	0,748	>0,6	<i>Realiablel</i>

<i>Motivasi (X3)</i>	0,853	>0,6	<i>Realiablel</i>
<i>Kinerja Karyawan (Y1)</i>	0,905	>0,6	<i>Realiablel</i>

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan data yang ada pada Tabel 4.10, dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel Kepemimpinan (X1), Iklim Organisasi (X2), Motivasi (X3), dan Kinerja Karyawan (Y) lebih besar dari 0,6 (*Cronbach's Alpha* > 0,6) maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian tersebut semuanya Realiablel.

4.4.3 Uji Asumsi Klasik

Dalam uji asumsi klasik yang harus terpenuhi dalam regresi linear yaitu residual terdistribusi normal, artinya tidak adanya multikolinieritas dan tidak adanya heteroskedastisitas pada model regresi. Sebelum melakukan pengujian hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang didalamnya terdapat dua uji, yaitu uji Normalitas dan uji Multikolinearitas yang akan dibahas sebagai berikut.

4.4.3.1 Uji Normalitas

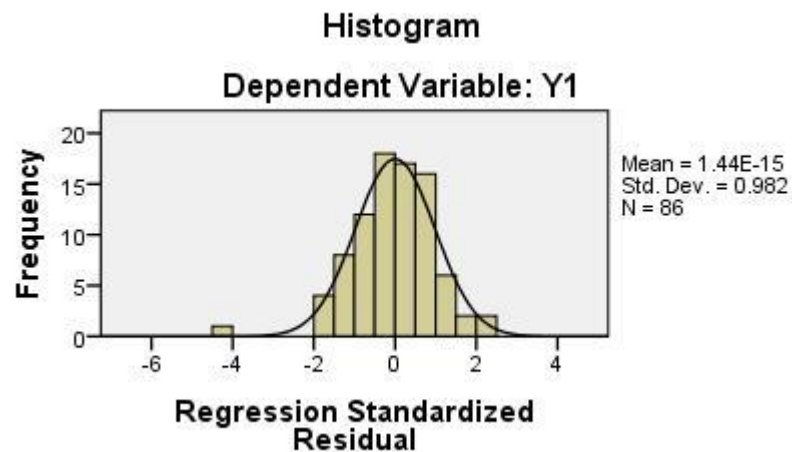
Uji normalitas digunakan untuk mendeteksi apakah distribusi data variabel bebas dan variabel terikatnya adalah normal. Model regresi yang baik adalah model yang mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Untuk menguji normalitas dapat diketahui dari tampilan *normal probability plot*. Jika datanya menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Akan tetapi jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi

normalitas, dan untuk grafik histogram jika mengikuti kurva normal yang berbentuk gunung atau lonceng dan tidak condong kekiri atau kekanan maka data terdistribusi normal, untuk membuktikannya dapat dilihat pada Grafik pada halaman berikut:

Gambar 4.1

Grafik Uji Normalitas (P-P Plot dan Histogram)



Dilihat dari grafik **p-p plot** diatas dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi dengan normal, dimana pada grafik histogram telah mengikuti kurva normal sehingga dapat dikatakan data terdistribusi dengan normal.

4.4.3.2 Uji Multikoloiniearitas

Multikoloiniearitas diuji dengan menghitung nilai VIF (*Variance Inflating Factor*). Bila nilai VIF lebih kecil dari 10 dan nilai *tolerance* tidak kurang dari 0,1 maka tidak terjadi multikoloiniearitas atau non multikoloiniearitas. Hasil pengujian sebagaimana Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Hasil Pengujian Asumsi Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	KEPEMIMPINAN (X1)	.357	2.802
	IKLIM ORGANISASI (X2)	.405	2.470
	MOTIVASI(X3)	.647	1.545

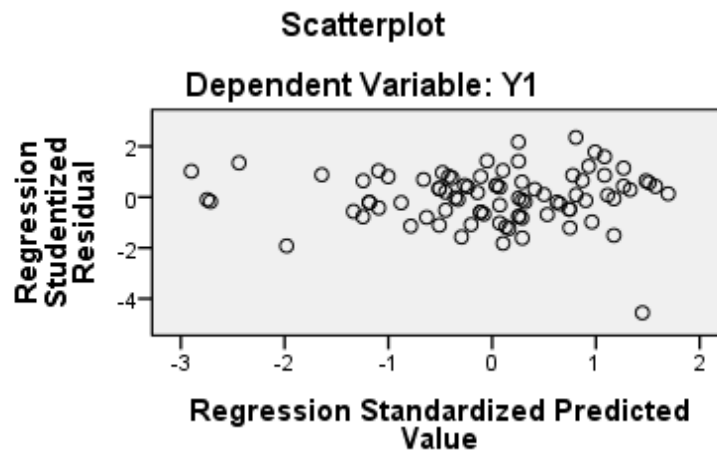
Sumber : Hasil Olah data dengan program SPSS 20,2016

Dari output Tabel 4.11 diatas terlihat bahwa nilai *tolerance* dari keempat variabel independen tidak kurang dari 0,1 sedangkan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) tidak ada yang lebih dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas pada model regresi yang digunakan.

4.4.3.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas adalah diuji dengan menggunakan grafik *Scatterplot*. Hasil uji heterokedastisitas ditunjukkan pada gambar berikut:

Gambar 4.2
Hasil Ujiheterokedasistas



Dari hasil olah data menggunakan SPSS, tampak bahwa pada gambar 4.2 di atas tidak membentuk pola yang jelas, akan tetapi titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam model regresi.

4.5 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis apakah kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian secara simultan dilakukan dengan uji F dan secara parsial dilakukan dengan uji t

4.5.1 Pengujian Hipotesis dengan Uji F

Pengaruh variabel independen secara bersama-sama atau secara simultan terhadap variabel dependen dapat dianalisis dengan menggunakan uji F, yaitu dengan membandingkan F-hitung dengan F-Tabel pada taraf nyata $\alpha =$

0,05. Uji F dikatakan mempunyai pengaruh signifikan apabila $F\text{-hitung} > F\text{-Tabel}$ atau probabilitas kesalahan kurang dari 5% atau $P < 0,05$. Apabila uji F lebih kecil dari 5% maka semua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel independen. Hasil perhitungan Uji F dengan Program SPSS 20 pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	928,094	3	309.365	150,365	.000 ^b
	Residual	168,138	82	2,050		
	Total	1096,233	85			

Sumber : Hasil Olah Data dengan program SPSS, 2016

Hasil perhitungan analisis regresi diperoleh $F\text{-hitung}$ sebesar 150,365 dengan tingkat signifikansi 0,000. Sedangkan $F\text{-tabel}$ pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ diperoleh 2,48. Karena $F\text{-hitung}$ lebih besar dari $F\text{-tabel}$ yaitu $150,365 > 2,48$ dan nilai signifikansi uji F lebih kecil dari 5% yaitu $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Artinya bahwa apabila kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi diingkatkan bersama-sama, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

4.5.2 Pengujian Hipotesis dengan Uji t

Uji t atau uji koefisien regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah secara parsial variabel independen berpengaruh signifikan atau tidak terhadap variabel dependen dengan memperhatikan nilai t-hitung dari hasil regresi dengan tingkat kepercayaan 95% atau pada taraf nyata $\alpha = 0,05$. Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila nilai t-hitung lebih besar dari pada nilai t-tabel. Adapun metode dalam menentukan t-tabel yaitu dengan menggunakan ketentuan tingkat signifikan 5% dengan rumus $df=n-k-1$, pada penelitian ini $df=86 - 3 - 1 = 82$ sehingga diperoleh nilai t-tabel sebesar 1,988, dan untuk membuktikan kebenaran hipotesis dalam penelitian ini maka berikut disajikan hasil Uji t pada Tabel 4.13

Tabel 4.13
Hasil Uji t

<i>Variabel</i>	<i>t hitung</i>	<i>t Tabel</i>	<i>Signifikan</i>	<i>Keputusan</i>
<i>KEPEMIMPINAN(X1)</i>	8,643	1,988	0,000	<i>Hipotesis Diterima</i>
<i>IKLIM ORGANISASI(X2)</i>	3,759	1,988	0,000	<i>Hipotesis Diterima</i>
<i>MOTIVASI(X3)</i>	2,389	1,988	0,019	<i>Hipotesis Diterima</i>

Sumber : Hasil Olah Data dengan program SPSS, 2016

1. Uji koefisien regresi untuk X1(kepemimpinan)

Pengujian terhadap nilai X1 (kepemimpinan) dapat diartikan sebagai pengujian signifikan tidaknya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Rumusan hipotesis $H_0 : \beta_1 = 0$, $H_a : \beta_1 \neq 0$, dengan criteria pengujian : jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak

sebaliknya $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, maka H_a ditolak dan H_o diterima. Dari hasil analisis dengan SPSS pada tabel 4.13 didapat nilai t hitung sebesar 8,643 sedangkan nilai t tabel tingkat signifikan 5% dengan rumus $df=n-k-1$, pada penelitian ini $df=86 - 3 - 1 = 82$ adalah sebesar 1,988. Dengan demikian t hitung sebesar $8,643 > 1,988$. Dari hasil ini dapat diambil keputusan menolak H_o dan menerima H_a , maka variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian. Adapun nilai *unstandardized Coefficients Beta* bertanda positif (0,707), maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika kepemimpinan meningkat akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan, sebaliknya jika kepemimpinan menurun maka akan diikuti dengan turunnya kinerja karyawan.

2. Uji koefisien regresi untuk X_2 (Iklim Organisasi)

Pengujian terhadap nilai X_2 (Iklim Organisasi) dapat diartikan sebagai pengujian signifikan tidaknya pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja karyawan. Rumusan hipotesis $H_0 : \beta_1 = 0$, $H_a : \beta_1 \neq 0$, dengan kriteria pengujian : jika t hitung $> t$ tabel, maka H_a diterima dan H_o ditolak sebaliknya t hitung $< t$ tabel, maka H_a ditolak dan H_o diterima. Dari hasil analisis dengan SPSS pada tabel 5.20 didapat nilai t hitung sebesar 3,759 sedangkan nilai t tabel tingkat signifikan 5% dengan rumus $df=n-k-1$, pada penelitian ini $df=86 - 3 - 1 = 82$ adalah sebesar 1,988. Dengan demikian t hitung sebesar $3,759 > 1,988$. Dari hasil ini dapat diambil keputusan menolak H_o dan menerima H_a , maka variabel iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun nilai *unstandardized*

Coefficients Beta bertanda positif (0,304), maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika iklim organisasi meningkat akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan, sebaliknya jika iklim organisasi menurun maka akan diikuti dengan turunnya kinerja karyawan.

3. Uji koefisien regresi untuk X3 (motivasi)

Pengujian terhadap nilai X3 (motivasi) dapat diartikan sebagai pengujian signifikan tidaknya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Rumusan hipotesis $H_0 : \beta_1 = 0$, $H_a : \beta_1 \neq 0$, dengan kriteria pengujian : jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak sebaliknya $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_a ditolak dan H_0 diterima. Dari hasil analisis dengan SPSS pada tabel 4.13 didapat nilai $t \text{ hitung}$ sebesar 2,389 sedangkan nilai $t \text{ tabel}$ tingkat signifikan 5% dengan rumus $df=n-k-1$, pada penelitian ini $df=86 - 3 - 1 = 82$ adalah sebesar 1,988. Dengan demikian $t \text{ hitung}$ sebesar $2,389 > 1,988$. Dari hasil ini dapat diambil keputusan menolak H_0 dan menerima H_a , maka variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun nilai *unstandardized Coefficients Beta* bertanda positif (0,204), maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika motivasi meningkat akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan, sebaliknya jika motivasi menurun maka akan diikuti dengan turunnya kinerja karyawan.

Adapun untuk menganalisis variabel bebas yang paling menentukan (dominan) dalam mempengaruhi nilai independen variabel pada suatu model regresi linier, maka digunakan koefisien beta (*Beta Coefficient*). Koefisien tersebut disebut *unstandardized Coefficient*. Nilai koefisien beta terbesar yaitu

0,707 terletak pada variabel kepemimpinan (X1). Oleh karena itu variabel yang paling berpengaruh (dominan) terhadap kinerja karyawan adalah variabel kepemimpinan (X1).

4.6 Hasil Persamaan Regresi

Untuk mempermudah hasil dan interpretasi analisis regresi, maka digunakan bentuk persamaan. Persamaan atau model tersebut berisi konstanta dan koefisien-koefisien regresi yang didapat dari hasil pengolahan data yang dilakukan sebelumnya. Persamaan regresi yang telah dirumuskan kemudian dengan bantuan program SPSS 20 dilakukan pengolahan data dengan hasil estimasi seperti Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.14

Tabel estimasi model variabel yang mempengaruhi
Kinerja Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Mamuju

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,557	1,377		3,331	0,001
Kepemimpinan	0,707	0,082	0,626	8,643	0,000
Iklim Organisasi	0,304	0,081	0,256	3,759	0,000
Motivasi	0,204	0,085	0,128	2,389	0,019

Sumber : Hasil Olah Data dengan prog

Berdasarkan data Tabel 4.14 diatas diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 4,557 + 0,707 X_1 + 0,304 X_2 + 0,204 X_3 + e$$

Dimana :

- 1) $\alpha = 4,557$ artinya jika kepemimpinan (X_1), iklim organisasi (X_2), motivasi (X_3) sama dengan nol (konstan) maka peningkatan kinerja karyawan akan tetap ada sebesar 4,557 poin. Hal ini dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kepemimpinan (X_1), iklim organisasi (X_2), dan motivasi (X_3) tetapi juga variabel lain yang mempengaruhi.
- 2) $\beta_1 = 0,707$; koefisien regresi kepemimpinan (X_1) sebesar 0,707 menyatakan bahwa apabila terdapat peningkatan variabel kepemimpinan (X_1) sebesar 1 (satu) satuan, maka peningkatan kinerja karyawan (Y_1) akan mengalami peningkatan sebesar 0,707. Dengan asumsi iklim organisasi (X_2), dan motivasi (X_3) adalah konstan.
- 3) $B_2 = 0,304$; koefisien regresi iklim organisasi (X_2)sebesar 0,304 menyatakan bahwa apabila terdapat peningkatan variabel iklim organisasi (X_2) sebesar 1 (satu) satuan, maka peningkatan kinerja karyawan (Y_1) akan mengalami peningkatan sebesar 0,304. Dengan asumsi kepemimpinan (X_1), dan motivasi (X_3) adalah konstan.
- 4) $B_3 = 0,204$, koefisien regresi motivasi (X_3) sebesar 0,204, menyatakan bahwa apabila terdapat peningkatan variabel motivasi (X_3) sebesar 1 (satu) satuan, maka peningkatan kinerja karyawan (Y_1) akan mengalami peningkatan sebesar 0,204. Dengan asumsi kepemimpinan (X_1) dan iklim organisasi adalah konstan.

4.7 Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Besarnya pengaruh atau kontribusi variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen dapat dilihat dari besarnya koefisien determinasi (R²). Angka determinasi akan diubah kebentuk persen, yang artinya persentase kontribusi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil analisis koefisien dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut.

Tabel 4.15
ANOVA

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,920 ^a	0,847	0,841	1,43195

Sumber: data diolah 2016

R adalah regresi linier berganda menunjukkan nilai korelasi berganda, yaitu korelasi antara dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai R sekitar antara 0 sampai 1, jika mendekati nilai 1 maka hubungan semakin erat tetapi jika mendekati angka 0 maka hubungan semakin lemah. Angka R yang ada pada Tabel 4.14 diatas sebesar 0,920 artinya korelasi antara variabel Kepemimpinan, iklim organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan sebesar 0,920. Hal ini dapat diartikan bahwa terjadi hubungan yang sangat erat karena nilai mendekati 1.

R *Square* (R²) atau kuadrat dari R, yaitu menunjukkan koefisien determinasi. Angka tersebut dirubah kedalam bentuk persen, artinya persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil regresi sebagaimana Tabel 4.14 diperoleh koefisien determinasi (R²) R-square sebesar 0,847 yang artinya bahwa persentase sumbangan pengaruh variabel kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi 84,7%. Hal ini menjelaskan bahwa adanya faktor kepemimpinan, iklim

organisasi, dan motivasi ikut menentukan kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 0,153 atau sebesar 15,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang tidak diteliti.

4.8 Interpretasi Hasil Penelitian

4.8.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Melihat hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai kepemimpinan berdasarkan indikator yang diajukan dalam penelitian ini, menunjukkan kondisi yang baik dikarenakan jawaban responden rata-rata berada dikisaran antara netral dan setuju, meskipun masih terdapat beberapa responden yang memberikan jawaban netral. Faktor kepemimpinan dapat diukur dengan lima indikator yaitu : memberikan perintah, kemampuan melibatkan diri bersama-sama bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan dalam mengakomodir bawahan melalui media konsultasi, kemampuan dalam memberikan delegasi antar masing-masing bawahan dan kemampuan pemimpin dalam mengendalikan bawahan dalam penyelesaian tugas.

Pada variabel kepemimpinan dengan indikator kemampuan pemimpin dalam mengakomodir karyawan melalui media konsultasi merupakan respon yang paling tinggi hal ini menunjukkan bahwa para pegawai yakin dengan kemampuan yang dimiliki oleh pimpinannya dalam mendengarkan pendapat maupun saran-saran para bawahannya. Olehnya itu perlu dipertahankan sedangkan untuk indikator kemampuan dalam memberikan perintah masih perlu ditingkatkan sehingga tugas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

4.8.2 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Melihat hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai iklim organisasi berdasarkan indikator yang diajukan dalam penelitian ini, menunjukkan kondisi yang baik dikarenakan jawaban responden rata-rata berada dikisaran antara netral dan setuju, meskipun masih terdapat beberapa responden yang memberikan jawaban netral. Faktor iklim organisasi dapat diukur dengan lima indikator yaitu : Struktur tugas yang jelas, komunikasi, tanggung jawab, pengakuan dan dukungan.

Pada variabel iklim organisasi dengan indikator struktur tugas yang jelas memperoleh respon yang paling tinggi hal ini menunjukkan bahwa para pegawai secara sadar dan yakin bahwa tugas-tugas yang diberikan kepada mereka memang merupakan tanggung jawab bagi jabatan yang diembannya. Olehnya itu perlu dipertahankan sedangkan untuk indikator pengakuan dari pimpinan dan rekan sejawat masih perlu ditingkatkan sehingga karyawan lebih percaya bahwa tugas-tugas yang dibebankan kepada mereka merupakan tanggung jawab bersama dan menjadi kewajiban bersama pimpinan dan karyawan untuk saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi.

4.8.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Melihat hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai motivasi berdasarkan indikator yang diajukan dalam penelitian ini, menunjukkan kondisi yang baik dikarenakan jawaban responden rata-rata berada dikisaran antara netral dan setuju, meskipun masih terdapat beberapa responden yang memberikan jawaban netral. Faktor motivasi dapat diukur dengan lima indikator yaitu : kebutuhan fisiologis, rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri.

Pada variabel motivasi dengan indikator kebutuhan untuk pemenuhan kebutuhan fisiologis merupakan respon yang paling tinggi hal ini menunjukkan bahwa pada umumnya karyawan puas dengan gaji dan tunjangan yang mereka terima sehingga dapat memenuhi kebutuhan dasar mereka, olehnya itu perlu dipertahankan. Sedangkan untuk indikator kebutuhan pemenuhan akan rasa aman perlu ditingkatkan sehingga karyawan merasa bahwa dalam melakukan tugas-tugas sehari-hari mereka memperoleh kepastian karir dan promosi jabatan yang layak.

4.8.4 Pengaruh simultan kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian

Pengujian hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan ternyata terbukti, sehingga H_0 ditolak dan H_2 diterima, dimana berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0,847 atau 84,7% terhadap kinerja karyawan, artinya dengan adanya faktor kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi menentukan kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 0,153 atau sebesar 15,3 % dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang tidak diteliti.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen dalam penelitian ini secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Penelitian ini membuktikan bahwa dengan adanya kemampuan kepemimpinan yang kuat, iklim organisasi yang mendukung dan motivasi yang kuat dari dalam diri karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Lingkup PT Pegadaian area Makassar. Artinya Semakin baik kepemimpinan maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat sebaliknya semakin buruk kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin menurun.
2. Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian area Makassar. Semakin baik iklim organisasi maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat, sebaliknya semakin buruk iklim organisasi maka kinerja karyawan juga akan semakin menurun.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian area Makassar. Semakin tinggi motivasi karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat sebaliknya semakin rendah motivasi karyawan maka kinerja karyawan akan semakin menurun.
4. Kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian area Makassar. Semakin baik kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi secara bersama-sama maka kinerja karyawan PT Pegadaian area Makassar akan semakin meningkat sebaliknya semakin buruk kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi secara bersama-sama maka kinerja karyawan akan semakin menurun.

5.2 Saran

Untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Pegadaian are Makassar maka disarankan :

1. Dalam hal kepemimpinan masih perlu peningkatan kemampuan pimpinan memberikan perintah kepada bawahan mengingat indikator ini merupakan indikator yang mempunyai respon yang paling rendah dibandingkan empat indikator lainnya.
2. Dalam hal iklim organisasi masih perlu peningkatan untuk memberikan pengakuan kepada karyawan terhadap hasil kerja mereka mengingat indikator ini merupakan indikator yang mempunyai respon yang paling rendah dibandingkan empat indikator lainnya.
3. Dalam hal motivasi karyawan masih perlu peningkatan untuk memberikan rasa aman kepada karyawan dalam bentuk pemberian jaminan pekerjaan dan jamina adanya peningkatan karir bagi karyawan yang berprestasi, mengingat indikator ini merupakan indikator yang mempunyai respon yang paling rendah dibandingkan empat indikator lainnya
4. Jika ada penelitian selanjutnya dilingkup PT Pegadaian area Makassar hendaknya diberikan pelayanan dan direspon dengan baik sebagai bukti bahwa PT Pegadaian peduli terhadap pengembangan pendidikan.
5. Peneliti selanjutnya agar dapat mengembangkan model ini dengan menambahkan variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan..

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, L., 2012. *Pranata Gadai Sebagai Alternatif Pembiayaan Berbasis Kekuatan Sendiri (Gagasan Pembentukan UU Pergadaian)*. Jurnal Mimbar Hukum © Faculty Of Law, Universitas Gadjah Mada
- Adisasmita, Raharjo. 2006. *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*, Prof. DR. Rahardjo Adisasmita, M.Ec. Makassar
- As'ad, Mohammad. 1995. *Psilologi Industri*. Yogyakarta. Liberty
- Dorthe, D., Richard B, Borge O, & Jorgen L., (2008). How failure to Align Organizational Climate and Leadership Style Affect Performance Management Decision. 46 (3), 258-266.
- Dubrin, 2005. *Leadership (Terjemahan)*, Edisi Kedua, Jakarta : Prenada Media
- Fauzi imam. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Management Analysis Journal 1 (1) (2012)*
- Friska, 2004. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara
- Gibson, et al, 1995, *Organisasi dan Manajemen*, Edisi ke empat, Jakarta : Erlangga
- Giri, V., & Kumar B., (2007), Impact of organizational climate on Job Satisfaction and Job Performance, *Psychological Studies* 52(2), 155-168
- Hamzah B. Uno, Nina, Lematenggo. 2012. *Teori kinerja dan pengukurannya*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Handoko, Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Handoko, Hani. 1985. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan peningkatan Produktifitas pegawai*. Cetakan pertama edisi pertama. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.

- Hasibuan, Melayu, SP, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi, cetakan ketiga, Bumi Aksara, Jakarta
- Hafees Uzma. 2014. *“Impact Of Training On Employees Performance” (Evidence From Pharmaceutical Companies In Karachi, Pakistan)*. *Business Management and Strategy* ISSN 2157-6068 2015, Vol. 6, No. 1
- King, Patricia. 1993. *Performance palnning and apraisal, A How To Book for Manajer*. New york, st. Lois San Fracisco. McGraw Hill Book Company
- Kumar, Ranjit (1999). *Research Methodology*. London: Sage publication,ltd
- Lubis, Ade Fatma. 2007. *Aplikasi SPSS (Statistical Product and Service Solutions) untuk penyusunan Skripsi dan Tesis*
- Martoyo, Susilo. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan kedua. Rineka Cipta. Jakarta.
- Mulyadi , Deddy dan Veithzal Rivai. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Nimran, Umar. 2004. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: CV. Citra Media.
- Posuma, Christilia O, 2013. *Kompetensi, kompensasi dan kepemimpinan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit Ratumbuysang Manado*. *Jurnal EMBA* Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 646-656
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organization Theory, Stucture, Desingn an alocation*. Terj. Yusuf Udaya. Jakarta. Arcan
- Robbins* SP, dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta : Salemba.
- Sahari, Andi. 2010. Analisis pengaruh faktor-faktor kedisiplinan terhadap kinerja pegawai pada kantor BPMD Provinsi Sulawesi Selatan.
- Sholeha, Euis. dan Suzy. 1996. *Kepemimpinan Yang Efektif, Tinjauan dan Implementasinya Bagi Pencapaian Tujuan Organisasi*. *Jurnal Gema Stikubank*. Hal: 45-56
- Simamora. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Siagian, Sundang P., *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, cetakan keempat, Penerbit PT. Renika Cipta, Jakarta. 1999

- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Sidanti heny. 2015, *Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja PNS di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. Jurnal JIBEKA Volume 9 Nomor 1 Februari 2015: 44 – 53*
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta , STIE YKPN.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Stoner. F. 1996, *Manajemen Jilid II*, BPFE, Yogyakarta
- Sukarani. 2013. *Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Columbindo Perdana Cabang Purworejo. Oikonomia Volume 2 Nomor 1*
- Suprihanto, Jhon. 1996. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta. BPFE.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung; Penerbit Alfabeta
- Sugiyanto. 2004. *Analisis Pengaruh Pengalaman Terhadap Profesionalisme serta pengaruh profesionlisme terhadap kinerja dan kepuasan kerja*.
- Sutrisno Sugeng. 2013. *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Di Kantor Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah). Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis Vol. 1 No. 1 April 2013*
- Suzwita. 2010. *Pengaruh motivasi, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja guru dan pegawai di yayasan al-muslimin dumai. Tesis dalam program magister (S2) Ilmu administrasi, Universitas Islam Riau Pekanbaru*
- Tangkilisan, Hasel Nogi, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Birokrasi Publik, Cetakan Pertama, Lukman Offset, Yogyakarta*.
- Torrington, Hall, Derek. 1995 *Efective Manajemen: People and Organisation*. New York: Prentice Hall
- Umar, Husein. 2009. *Riset dan Pemasaran Prilaku konsumen*. Jakarta. PT. Gramedia Utama bekerja sama dengan Accounting Bussines reseach Centre.
- Wahyuddin, M dan Djumino. A. 2006. *“Analisis Kepe- mimpinan dan*

Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri". Dalam *Jurnal Manajemen SDM*, Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia.

Wiranata, Anak. A, 2011. *pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dan stres karyawan. Jurnal Ilmiah Teknik Sipil Vol. 15, No. 2, Juli 2011*

Wiratama, I Nyoman J. A, Desak K. S. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Tirta Mangutama Kabupaten Badung. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 7, No. 2, Agustus 2013*

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta. Penerbit: Salemba Empat.

LAMPIRAN - LAMPIRAN

Lampiran 1. Lampiran Kuesioner

Yth. Bapak/Ibu Responden

Bersama ini saya mohon kesediaannya untuk mengisi kuesioner ini dalam rangka penelitian saya dengan judul:

“ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN, IKLIM ORGANISASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PT PEGADAIAN (PERSERO) AREA MAKASSAR”

Keberhasilan penelitian ini sangat tergantung dari partisipasi Bapak/Ibu dalam menjawab kuesioner. Atas partisipasi dan kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya.

Cara Pengisian Kuesioner :

Bapak/Ibu cukup memberikan tanda Centang (✓) pada pilihan jawaban yang tersedia (rentang angka dari 1 sampai dengan 5) sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu. Setiap pernyataan mengharapkan hanya satu jawaban. Setiap angka akan mewakili tingkat kesesuaian dengan pendapat Bapak/Ibu:

1 = Sangat Tidak Setuju (**STS**)

2 = Tidak Setuju (**TS**)

3 = Neteral (**N**)

4 = Setuju (**S**)

5 = Sangat Setuju (**SS**)

Salam Hormat,

Peneliti,

Muhammad Reza Pahlevi

IDENTITAS RESPONDEN

Umur : Thn.

Jenis Kelamin : ☐ Pria ☐ Wanita

Pendidikan Terakhir : ☐ SMU/SMK ☐ D3 ☐ S1 ☐ S2 ☐ S3

Status : ☐ Kawin ☐ Belum Kawin

Masa Kerja : Thn.

A. Pernyataan untuk Variabel Kepemimpinan (X1)

PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
	Skor atau bobot				
	1	2	3	4	5
Bagaimana Pendapat Bpk/Ibu mengenai pernyataan berikut:					
I. Indikator : Kemampuan dalam memberikan perintah					
Pimpinan memberikan perintah sesuai dengan tupoksi					
II. Indikator : Kemampuan dlm mengakomodir bawahan melalui media konsultasi					
Pimpinan di perusahaan Bpk/Ibu telah memiliki kemampuan dalam mengakomodir bawahan melalui media konsultasi.					
III. Indikator : Kemampuan melibatkan diri bersama-sama bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan					
Pimpinan di perusahaan Bpk/Ibu selalu terlibat dan ada kebersamaan dalam setiap kegiatan dan tidak mendelegasikan kewajibannya kepada bawahannya.					
IV. Indikator : Kemampuan dalam memberikan delegasi antar masing-masing bawahan					
Pimpinan di Perusahaan Bpk/Ibu mampu mendelegasikan pekerjaan kepada bawahan					
V. Indikator : Kemampuan pimpinan dalam mengendalikan bawahan dalam penyelesaian tugas					
Pimpinan Di Perusahaan Bpk/Ibu mampu mengendalikan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.					

B. Pernyataan untuk Variabel Iklim Organisasi (X2)

PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
	Skor atau bobot				
	1	2	3	4	5
Bagaimana Pendapat Bapak/Ibu mengenai pernyataan Berikut :					
I. Indikator : Struktur tanggung jawab yang jelas					
Karyawan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka .					
II. Indikator : Komunikasi					
Karyawan dalam melakukan pekerjaan berkomunikasi dengan baik antara pimpinan dan sesama karyawan.					
III. Indikator : Tanggung Jawab					
Karyawan merefleksikan perasaan bahwa mereka menjadi "pimpinan diri sendiri"					
IV. Indikator : Pengakuan					
Karyawan diberi imbalan dan upah yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik					
V. Indikator : Dukungan					
Karyawan merefleksikan perasaan bahwa hubungan dengan rekan kerja berdasarkan kepercayaan dan saling mendukung					
VI. Indikator : Komitmen					
Karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan					

C. Pernyataan untuk Variabel Motivasi (X3)

PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
	Skor atau bobot				
	1	2	3	4	5
Bagaimana Pendapat Bapak/Ibu mengenai pernyataan Berikut :					
I. Indikator : Kebutuhan Fisiologis					
Semua Karyawan termotivasi bekerja di perusahaan Bapak/Ibu karena mendapatkan imbalan berupa gaji dan dapat memenuhi kebutuhan hidup dirinya dan keluarganya.					
II. Indikator : Rasa Aman					
Di Perusahaan Bpk/Ibu telah Memberikan jaminan kepada karyawan, bahwa selama bekerja dengan baik maka ada kepastian karier dan jabatan.					
III. Indikator : Kebutuhan Sosial					
Jika program kerja terselesaikan di Perusahaan Bpk/Ibu maka karyawan diberikan kesempatan rekreasi untuk refresing.					
IV. Indikator : Kebutuhan Penghargaan					
Karyawan mendapatkan penghargaan sesuai prestasinya					
V. Indikator : Aktualisasi Diri					
Setiap karyawan telah bekerja dengan baik dan berprestasi di Perusahaan Bpk/Ibu akan diprioritaskan untuk dipromosikan pada salah satu jabatan.					

D. Pernyataan untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

PERNYATAAN	STS	TS	N	S	SS
	Skor atau bobot				
	1	2	3	4	5
Bagaimana Pendapat Bapak/Ibu mengenai pernyataan berikut:					
I. Indikator: Kualitas Kerja					
Semua Program kerja di Perusahaan Bpk/Ibu skala prioritas sehingga setiap karyawan dituntut untuk bekerja setiap hari.					
II. Ketepatan Waktu					
Sebagian besar pekerjaan diselesaikan dengan tepat waktu					
III. Indikator: Kuantitas Kerja					
Setiap Karyawan di Perusahaan Bapak/Ibu dapat menyelesaikan beberapa pekerjaan/tugas setiap harinya.					
IV. Indikator: Pemanfaatan Waktu					
Setiap karyawan di Perusahaan Bpk/Ibu menyelesaikan tugas tepat waktu karena telah ada fasilitas kantor yang memadai..					
V. Indikator: Kerja sama					
Setiap karyawan di Perusahaan Bpk/Ibu menyelesaikan tugas senantiasa koordinasi dengan pimpinan dan rekan sejawat.					

Komentar Bapak/Ibu terhadap Kuesioner ini bila ada:

.....

.....

.....

.....

LAMPIRAN 2 HASIL OUTPUT SPSS

Frequencies

[DataSet1] E:\Documents\DATA REZA SPSS.sav

		Statistics				
		X11	X12	X13	X14	X15
N	Valid	86	86	86	86	86
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.49	4.05	3.94	3.92	4.30

Frequency Table

X11				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	6	7.0	7.0	7.0
3	38	44.2	44.2	51.2
Valid 4	36	41.9	41.9	93.0
5	6	7.0	7.0	100.0
Total	86	100.0	100.0	

X12				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	4.7	4.7	4.7
3	13	15.1	15.1	19.8
Valid 4	44	51.2	51.2	70.9
5	25	29.1	29.1	100.0
Total	86	100.0	100.0	

X13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	4.7	4.7	4.7
3	16	18.6	18.6	23.3
Valid 4	47	54.7	54.7	77.9
5	19	22.1	22.1	100.0
Total	86	100.0	100.0	

X14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	5	5.8	5.8	5.8
3	15	17.4	17.4	23.3
Valid 4	48	55.8	55.8	79.1
5	18	20.9	20.9	100.0
Total	86	100.0	100.0	

X15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	1.2	1.2	1.2
3	9	10.5	10.5	11.6
Valid 4	39	45.3	45.3	57.0
5	37	43.0	43.0	100.0
Total	86	100.0	100.0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=X21 X22 X23 X24 X25
/STATISTICS=MEAN
/BARCHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

[DataSet1] E:\Documents\DATA REZA SPSS.sav

Statistics						
		X21	X22	X23	X24	X25
N	Valid	86	86	86	86	86
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.30	3.95	3.93	3.56	3.83

Frequency Table

X21				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	15.1	15.1
	4	34	39.5	54.7
	5	39	45.3	100.0
	Total	86	100.0	100.0

X22				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2
	2	7	8.1	9.3
	3	15	17.4	26.7
	4	35	40.7	67.4
	5	28	32.6	100.0
	Total	86	100.0	100.0

X23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	8	9.3	9.3	9.3
3	15	17.4	17.4	26.7
Valid 4	38	44.2	44.2	70.9
5	25	29.1	29.1	100.0
Total	86	100.0	100.0	

X24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	1.2	1.2	1.2
2	9	10.5	10.5	11.6
Valid 3	27	31.4	31.4	43.0
4	39	45.3	45.3	88.4
5	10	11.6	11.6	100.0
Total	86	100.0	100.0	

X25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	1.2	1.2	1.2
3	28	32.6	32.6	33.7
Valid 4	42	48.8	48.8	82.6
5	15	17.4	17.4	100.0
Total	86	100.0	100.0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=X31 X32 X33 X34 X35
/STATISTICS=MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

[DataSet1] E:\Documents\DATA REZA SPSS.sav

Statistics

		X31	X32	X33	X34	X35
N	Valid	86	86	86	86	86
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.85	3.65	3.87	3.87	3.78

Frequency Table

X31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	1	1.2	1.2	2.3
	3	26	30.2	30.2	32.6
	4	40	46.5	46.5	79.1
	5	18	20.9	20.9	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.5	3.5	3.5
	3	36	41.9	41.9	45.3
	4	35	40.7	40.7	86.0
	5	12	14.0	14.0	100.0
	Total	86	100.0	100.0	

X33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	4.7	4.7	4.7
3	19	22.1	22.1	26.7
Valid 4	47	54.7	54.7	81.4
5	16	18.6	18.6	100.0
Total	86	100.0	100.0	

X34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	6	7.0	7.0	7.0
3	14	16.3	16.3	23.3
Valid 4	51	59.3	59.3	82.6
5	15	17.4	17.4	100.0
Total	86	100.0	100.0	

X35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	8	9.3	9.3	9.3
3	22	25.6	25.6	34.9
Valid 4	37	43.0	43.0	77.9
5	19	22.1	22.1	100.0
Total	86	100.0	100.0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=Y11 Y12 Y13 Y14 Y15
  /STATISTICS=MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

[DataSet1] E:\Documents\DATA REZA SPSS.sav

		Statistics				
		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
N	Valid	86	86	86	86	86
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.07	3.80	3.56	3.88	3.90

Frequency Table

Y11				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	3.5	3.5	3.5
3	19	22.1	22.1	25.6
Valid 4	33	38.4	38.4	64.0
5	31	36.0	36.0	100.0
Total	86	100.0	100.0	

Y12				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	8	9.3	9.3	9.3
3	19	22.1	22.1	31.4
Valid 4	41	47.7	47.7	79.1
5	18	20.9	20.9	100.0
Total	86	100.0	100.0	

Y13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	8	9.3	9.3	9.3
3	34	39.5	39.5	48.8
Valid 4	32	37.2	37.2	86.0
5	12	14.0	14.0	100.0
Total	86	100.0	100.0	

Y14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	7	8.1	8.1	8.1
3	17	19.8	19.8	27.9
Valid 4	41	47.7	47.7	75.6
5	21	24.4	24.4	100.0
Total	86	100.0	100.0	

Y15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	5	5.8	5.8	5.8
3	15	17.4	17.4	23.3
Valid 4	50	58.1	58.1	81.4
5	16	18.6	18.6	100.0
Total	86	100.0	100.0	

GET

FILE='E:\Documents\DATA REZA SPSS.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

SAVE OUTFILE='E:\Documents\T REZA FINAL SKRIP\DATA REZA SPSS.sav'
/COMPRESSED.

Correlations

[DataSet1] E:\Documents\T REZA FINAL SKRIP\DATA REZA SPSS.sav

		Correlations					
		X11	X12	X13	X14	X15	X1
X11	Pearson Correlation	1	.628**	.613**	.582**	.487**	.788**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86
X12	Pearson Correlation	.628**	1	.770**	.684**	.626**	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86
X13	Pearson Correlation	.613**	.770**	1	.690**	.617**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86
X14	Pearson Correlation	.582**	.684**	.690**	1	.556**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86
X15	Pearson Correlation	.487**	.626**	.617**	.556**	1	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	86	86	86	86	86	86
X1	Pearson Correlation	.788**	.890**	.884**	.843**	.778**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	86	86	86	86	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

[DataSet1] E:\Documents\T REZA FINAL SKRIP\DATA REZA SPSS.sav

		Correlations					
		X21	X22	X23	X24	X25	X2
X21	Pearson Correlation	1	.593**	.513**	.475**	.148	.759**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.175	.000
	N	86	86	86	86	86	86
X22	Pearson Correlation	.593**	1	.539**	.447**	.089	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.415	.000
	N	86	86	86	86	86	86
X23	Pearson Correlation	.513**	.539**	1	.649**	.194	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.073	.000
	N	86	86	86	86	86	86
X24	Pearson Correlation	.475**	.447**	.649**	1	.081	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.457	.000
	N	86	86	86	86	86	86
X25	Pearson Correlation	.148	.089	.194	.081	1	.386**
	Sig. (2-tailed)	.175	.415	.073	.457		.000
	N	86	86	86	86	86	86
X2	Pearson Correlation	.759**	.778**	.835**	.765**	.386**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	86	86	86	86	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

[DataSet1] E:\Documents\T REZA FINAL SKRIP\DATA REZA SPSS.sav

		Correlations					
		X31	X32	X33	X34	X35	X3
X31	Pearson Correlation	1	.200	-.147	.063	.051	.416**
	Sig. (2-tailed)		.064	.178	.567	.642	.000
	N	86	86	86	86	86	86
X32	Pearson Correlation	.200	1	.185	.023	.006	.482**
	Sig. (2-tailed)	.064		.088	.834	.954	.000
	N	86	86	86	86	86	86
X33	Pearson Correlation	-.147	.185	1	.209	.147	.479**
	Sig. (2-tailed)	.178	.088		.053	.178	.000
	N	86	86	86	86	86	86
X34	Pearson Correlation	.063	.023	.209	1	.681**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.567	.834	.053		.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86
X35	Pearson Correlation	.051	.006	.147	.681**	1	.703**
	Sig. (2-tailed)	.642	.954	.178	.000		.000
	N	86	86	86	86	86	86
X3	Pearson Correlation	.416**	.482**	.479**	.717**	.703**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	86	86	86	86	86	86

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

[DataSet1] E:\Documents\T REZA FINAL SKRIP\DATA REZA SPSS.sav

		Correlations					
		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y1
Y11	Pearson Correlation	1	.569**	.678**	.676**	.570**	.823**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86
Y12	Pearson Correlation	.569**	1	.655**	.659**	.684**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86
Y13	Pearson Correlation	.678**	.655**	1	.676**	.597**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86
Y14	Pearson Correlation	.676**	.659**	.676**	1	.789**	.893**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	86	86	86	86	86	86
Y15	Pearson Correlation	.570**	.684**	.597**	.789**	1	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	86	86	86	86	86	86
Y1	Pearson Correlation	.823**	.841**	.849**	.893**	.849**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	86	86	86	86	86	86

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

[DataSet1] E:\Documents\T REZA FINAL SKRIP\DATA REZA SPSS.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary		
		N
		%
Cases	Valid	86
	Excluded ^a	0
	Total	86

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.894	.893	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X11	3.49	.732	86
X12	4.05	.796	86
X13	3.94	.772	86
X14	3.92	.785	86
X15	4.30	.704	86

Inter-Item Correlation Matrix

	X11	X12	X13	X14	X15
X11	1.000	.628	.613	.582	.487
X12	.628	1.000	.770	.684	.626
X13	.613	.770	1.000	.690	.617
X14	.582	.684	.690	1.000	.556
X15	.487	.626	.617	.556	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X11	16.21	6.967	.671	.459	.885
X12	15.65	6.230	.814	.675	.853
X13	15.76	6.351	.809	.669	.855
X14	15.78	6.504	.743	.559	.870
X15	15.40	7.112	.662	.450	.887

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.70	10.096	3.177	5

Reliability

[DataSet1] E:\Documents\T REZA FINAL SKRIP\DATA REZA SPSS.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	86	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	86	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.757	.748	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X21	4.30	.721	86
X22	3.95	.969	86
X23	3.93	.918	86
X24	3.56	.876	86
X25	3.83	.723	86

Inter-Item Correlation Matrix

	X21	X22	X23	X24	X25
X21	1.000	.593	.513	.475	.148
X22	.593	1.000	.539	.447	.089
X23	.513	.539	1.000	.649	.194
X24	.475	.447	.649	1.000	.081
X25	.148	.089	.194	.081	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X21	15.27	6.316	.624	.426	.685
X22	15.62	5.486	.588	.430	.689
X23	15.64	5.316	.694	.524	.644
X24	16.01	5.823	.592	.454	.687
X25	15.74	7.934	.157	.048	.818

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.57	9.095	3.016	5

Reliability

[DataSet1] E:\Documents\T REZA FINAL SKRIP\DATA REZA SPSS.sav

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

	N	%
Valid	86	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	86	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.859	.853	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X31	3.85	.805	86
X32	3.65	.763	86
X33	3.87	.764	86
X34	3.87	.779	86
X35	3.78	.900	86

Inter-Item Correlation Matrix

	X31	X32	X33	X34	X35
X31	1.000	.200	-.147	.063	.051
X32	.200	1.000	.185	.023	.006
X33	-.147	.185	1.000	.209	.147
X34	.063	.023	.209	1.000	.681
X35	.051	.006	.147	.681	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X31	15.17	4.240	.066	.085	.521
X32	15.37	4.025	.163	.089	.456
X33	15.15	4.036	.158	.116	.459
X34	15.15	3.189	.471	.478	.236
X35	15.24	3.057	.394	.464	.278

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.02	5.105	2.259	5

Reliability

[DataSet1] E:\Documents\T REZA FINAL SKRIP\DATA REZA SPSS.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	86	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	86	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.904	.905	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y11	4.07	.851	86
Y12	3.80	.879	86
Y13	3.56	.849	86
Y14	3.88	.873	86
Y15	3.90	.767	86

Inter-Item Correlation Matrix

	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15
Y11	1.000	.569	.678	.676	.570
Y12	.569	1.000	.655	.659	.684
Y13	.678	.655	1.000	.676	.597
Y14	.676	.659	.676	1.000	.789
Y15	.570	.684	.597	.789	1.000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y11	15.14	8.592	.718	.550	.892
Y12	15.41	8.362	.740	.570	.887
Y13	15.65	8.442	.757	.594	.883
Y14	15.33	8.057	.822	.718	.869
Y15	15.31	8.806	.769	.670	.882

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19.21	12.897	3.591	5

Regression

UJI NORMALITAS, MULTIKOLEANIRITAS DAN HETEROSKEDATISITAS

[DataSet1] E:\Documents\T REZA FINAL SKRIP\DATA REZA SPSS.sav

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	X3
1	1	3.973	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.015	16.082	.36	.15	.13	.05
	3	.007	23.969	.37	.10	.35	.60
	4	.005	28.281	.27	.75	.52	.35

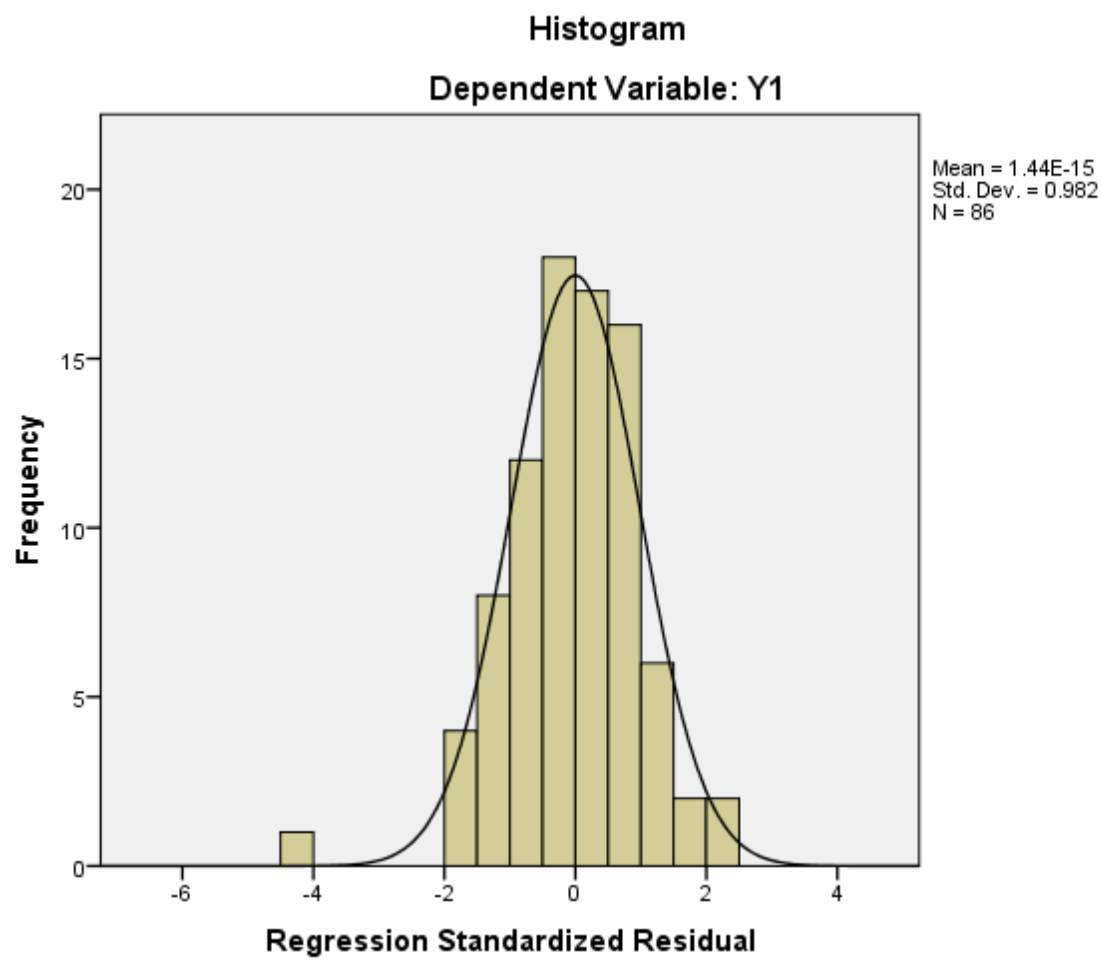
a. Dependent Variable: Y1

Charts

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-4.557	1.377	-3.311	.001		
	X1	.707	.082	.626	.000	.357	2.802
	X2	.304	.081	.256	.000	.405	2.470
	X3	.204	.085	.128	.019	.647	1.545

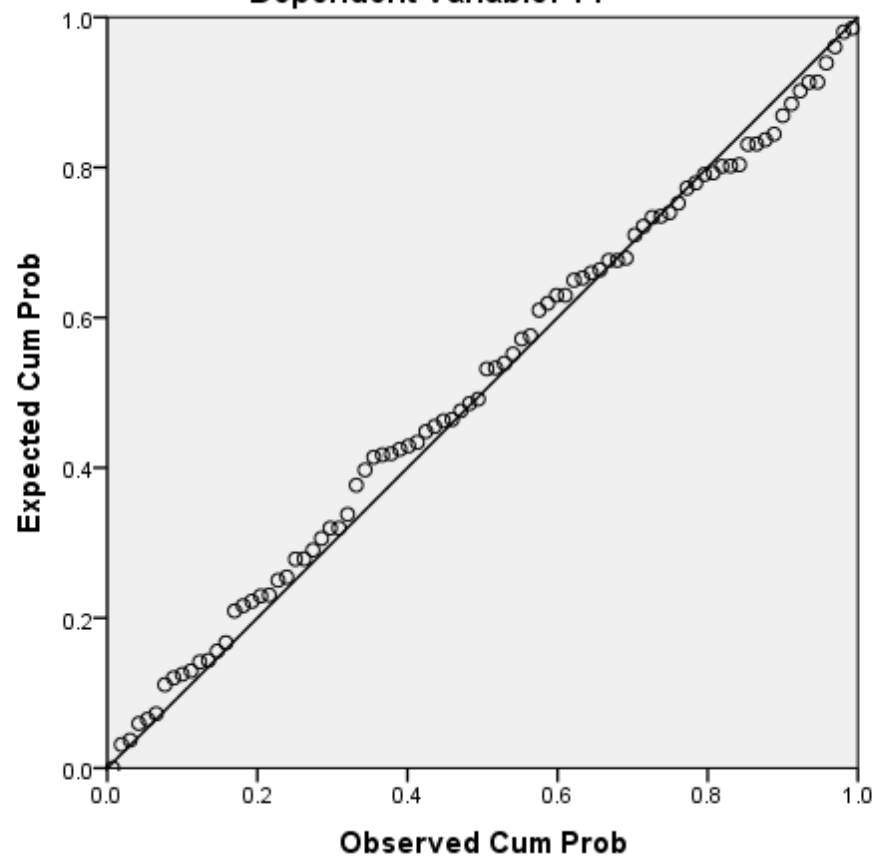
a. Dependent Variable: Y1

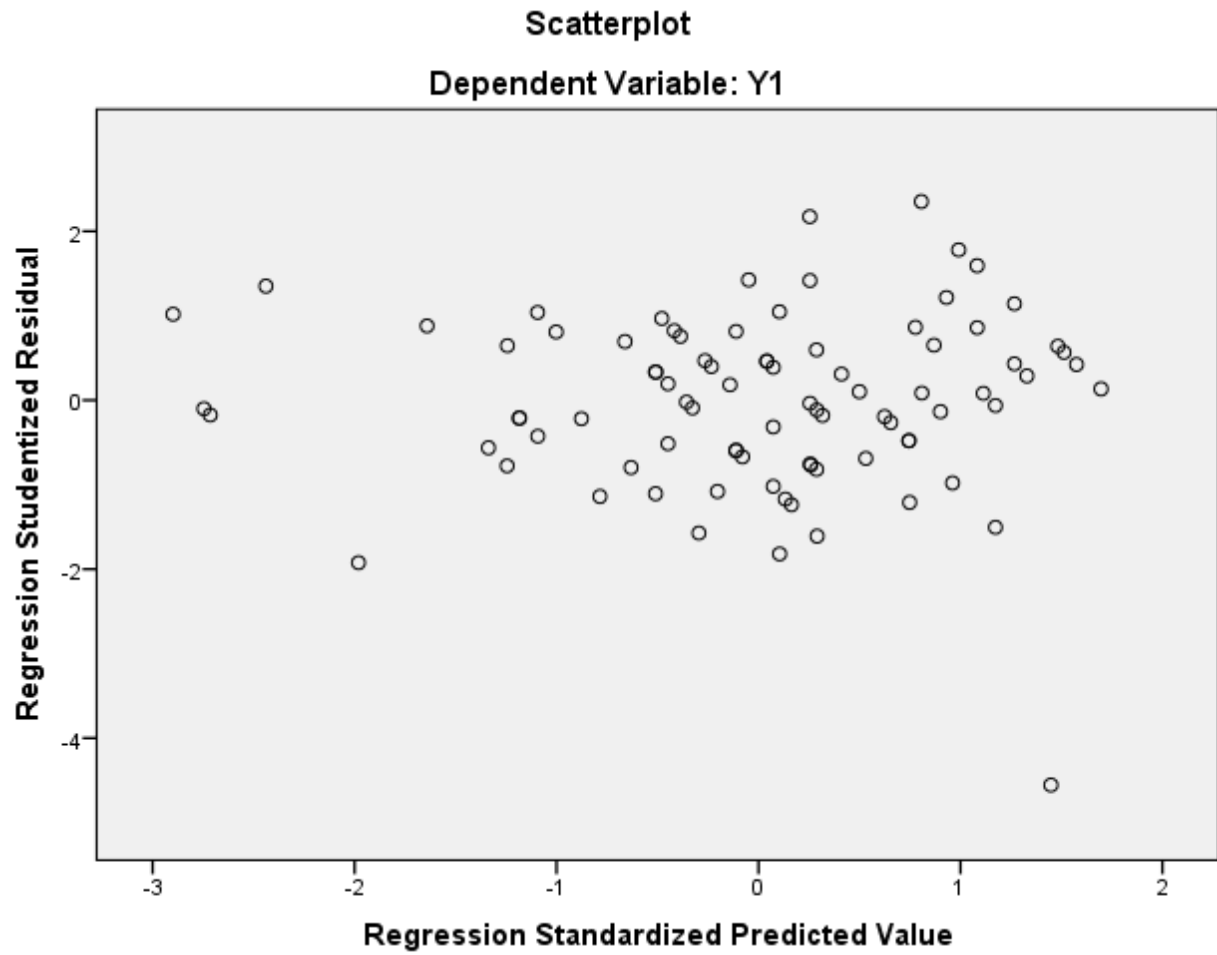
Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Y1





```
REGRESSION  
  /MISSING LISTWISE  
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA  
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
  /NOORIGIN  
  /DEPENDENT Y1  
  /METHOD=ENTER X1 X2 X3  
  /SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED) .
```


Regression

[DataSet1] E:\Documents\T REZA FINAL SKRIP\DATA REZA SPSS.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3, X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y1

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.920 ^a	.847	.841	1.43195

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	928.094	3	309.365	150.875	.000 ^b
	Residual	168.138	82	2.050		
	Total	1096.233	85			

a. Dependent Variable: Y1

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.557	1.377		3.311	.001
	X1	.707	.082	.626	8.643	.000
	X2	.304	.081	.256	3.759	.000
	X3	.204	.085	.128	2.389	.019

a. Dependent Variable: Y1

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	9.6301	24.8143	19.2093	3.30435	86
Std. Predicted Value	-2.899	1.696	.000	1.000	86
Standard Error of Predicted Value	.160	.565	.294	.094	86
Adjusted Predicted Value	9.4511	25.1009	19.2102	3.32739	86
Residual	-5.99383	3.12667	.00000	1.40645	86
Std. Residual	-4.186	2.184	.000	.982	86
Stud. Residual	-4.556	2.352	.000	1.025	86
Deleted Residual	-7.10090	3.62772	-.00093	1.53511	86
Stud. Deleted Residual	-5.240	2.421	-.007	1.069	86
Mahal. Distance	.072	12.264	2.965	2.602	86
Cook's Distance	.000	.958	.024	.106	86
Centered Leverage Value	.001	.144	.035	.031	86

a. Dependent Variable: Y1